

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة علي لونيسي - البليدة 2 -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي "دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية في الجزائر"

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف:
أ.د رايح كشاد

من إعداد الطالب:
يونس قرواط

السنة الجامعية

2018-2017

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة علي لوئيسي - البليدة 2 -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي "دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية في الجزائر"

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

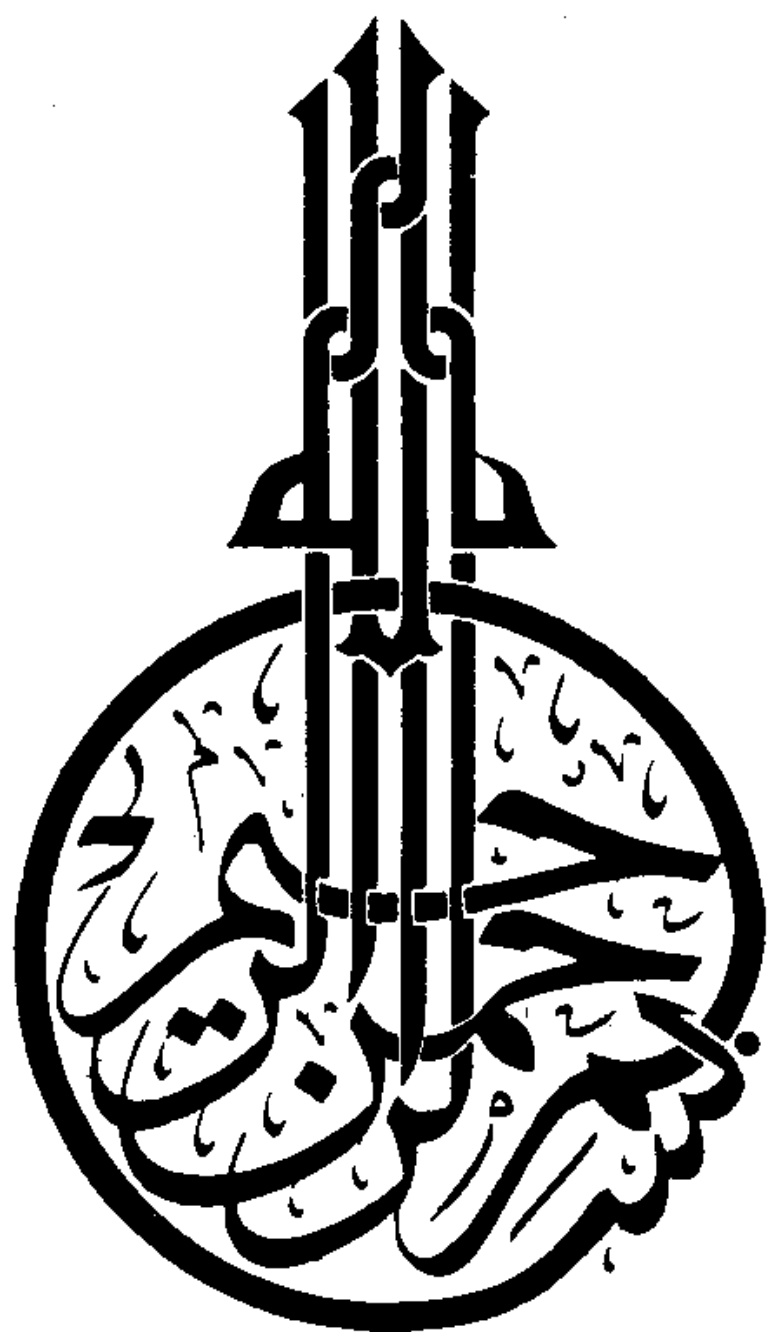
يونس قرواط

أمام اللجنة المشكلة من السادة:

رئيسا	جامعة البليدة 2	أستاذ	أ.د. ناصر مراد
مشرفا ومقررا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ	أ.د. رايح كشاد
ممتحنا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر	د. مراكشي محمد ملين
ممتحنا	جامعة البليدة 2	أستاذة محاضرة	د. ميلودي أم الخير
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر	د. مطاي عبد القادر
ممتحنا	المركز الجامعي تسمسيلت	أستاذ محاضر	د. العيداني إلياس

السنة الجامعية

2018-2017



الاعتراف

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى الوالدین الكريمین حفظهما الله ورعاهما في الدنيا والآخرة.

إلى من صبر وتحمل معي متعة الطريق، رفيعة الدرب زوجتي الغالية.

إلى ابني العزيز عما أطال الله في عمره ورعاه.

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أشكر الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً الذي مكّني من إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى استاذي الفاضل الاستاذ الدكتور راج كشاف لإشرافه على هذا العمل ونصحه وإرشاده وإثراء محتواه.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل الزملاء وكل من ساعدني من قريب أو بعيد

كما أتوجه بجزيل الشكر والاحترام والتقدير إلى كل أعضاء لجنة المناقشة المحترمين على قبولهم مناقشة هذا العمل.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	فهرس المحتويات
VIII.....	فهرس الجداول
X.....	فهرس الأشكال
أ.....	مقدمة
13.....	الفصل الأول: المحتوى النظري للإدارة المحلية
13.....	تمهيد
14.....	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة المحلية
14.....	المطلب الأول: نشأة الإدارة المحلية وأهداف وجودها
14.....	أولاً: أصل فكرة الإدارة المحلية
16.....	ثانياً: نشأة وتطور الإدارة المحلية
19.....	ثالثاً: أهداف وجود الإدارة المحلية
20.....	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة المحلية وخصائصها
20.....	أولاً: الإدارة المحلية اصطلاحاً
22.....	ثانياً: تعريف الإدارة المحلية
24.....	ثالثاً: خصائص الإدارة المحلية ووظائفها
26.....	المطلب الثالث: تمييز الإدارة المحلية عن النظم المشابهة
26.....	أولاً: الإدارة المحلية والحكم المحلي
28.....	ثانياً: الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري
30.....	ثالثاً: الإدارة المحلية والحكم الذاتي
31.....	المبحث الثاني: موقع الإدارة المحلية من التنظيم الإداري للدولة وأركانها (مقوماتها)
31.....	المطلب الأول: الإدارة المحلية بين المركزية واللامركزية الإدارية
31.....	أولاً: مفهوم المركزية الإدارية وصورها
32.....	ثانياً: مفهوم اللامركزية الإدارية وصورها
34.....	ثالثاً: تقييم المركزية واللامركزية الإدارية
37.....	المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية (مبادئها)
37.....	أولاً: وحدات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية
40.....	ثانياً: مجالس محلية منتخبة مستقلة عن السلطة المركزية
41.....	ثالثاً: خضوع الهيئات المحلية للرقابة
45.....	المطلب الثالث: الموارد المالية للإدارة المحلية
45.....	أولاً: الموارد المالية الداخلية للهيئات المحلية
45.....	ثانياً: الموارد المالية الخارجية للهيئات المحلية
49.....	المبحث الثالث: نماذج عالمية من تجارب الإدارة المحلية والحكم المحلي
49.....	المطلب الأول: معايير التقسيم الإداري للوحدات المحلية
49.....	أولاً: معيار حجم مساحة الوحدة المحلية وتضاريسها الجغرافية
50.....	ثانياً: معيار عدد السكان

50.....	ثالثا: معيار الموارد المالية والاقتصادية
51.....	المطلب الثاني: نماذج من الدول الغربية في تطبيق الإدارة المحلية
51.....	أولاً: تجربة الإدارة المحلية (الحكم المحلي) في الولايات المتحدة الأمريكية
52.....	ثانياً: نموذج الإدارة المحلية (الحكم المحلي) في بريطانيا
54.....	ثالثاً: نموذج الإدارة المحلية في فرنسا
56.....	المطلب الثالث: نماذج للإدارة المحلية في الدول العربية
56.....	أولاً: المستويات المحلية
57.....	ثانياً: المجالس المحلية
59.....	ثالثاً: الاختصاصات المحلية
60.....	رابعاً: التمويل المحلي وعلاقة الحكومة المركزية بالوحدات المحلية
61.....	خلاصة
63.....	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات وتطويرها في الإدارة المحلية
63.....	تمهيد
64.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات ومختلف تصنيفاتها
64.....	المطلب الأول: طبيعة موارد المؤسسة
64.....	أولاً: موارد المؤسسة بشكل مفصل
66.....	ثانياً: موارد المؤسسة من حيث معيار الملموسية وعدمها
68.....	المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات وأهم المفاهيم المرتبطة بها
68.....	أولاً: مفهوم الكفاءات
71.....	ثانياً: أهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءات
73.....	ثالثاً: خصائص الكفاءات
74.....	المطلب الثالث: تصنيفات الكفاءات وأبعادها الأساسية
74.....	أولاً: تصنيفات الكفاءات
76.....	ثانياً: تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحياة
80.....	ثالثاً: أبعاد الكفاءات ومستوياتها ومؤشرات قياسها
84.....	المبحث الثاني: أهم العمليات المرتبطة بالكفاءات
84.....	المطلب الأول: تسيير الكفاءات (إدارة الكفاءات)
84.....	أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات
87.....	ثانياً: مقاربات تسيير الكفاءات
88.....	ثالثاً: مراحل تسيير الكفاءات
90.....	المطلب الثاني: تطوير الكفاءات
90.....	أولاً: مفهوم عملية تطوير الكفاءات
91.....	ثانياً: العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات
96.....	ثالثاً: مجالات تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها
97.....	المطلب الثالث: تقييم الكفاءات
97.....	أولاً: مقاربات تقييم الكفاءات

98.....	ثانيا: منهجية تشخيص الكفاءات
100.....	ثالثا: أدوات تقييم الكفاءات
102.....	المبحث الثالث: مراحل تطوير الكفاءات على مستوى الإدارة المحلية ورهاناتها
102.....	المطلب الأول: مراحل تطوير الكفاءات
102.....	أولا: التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات
103.....	ثانيا: وضع الاستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب المخطط
104.....	ثالثا: مراقبة وتقييم تنفيذ استراتيجية تطوير الكفاءات وصيانتها
105.....	المطلب الثاني: التكوين والتدريب والتعلم كأهم طرق تطوير الكفاءات
105.....	أولا: التكوين كأهم طرق تطوير الكفاءات
110.....	ثانيا: التدريب والتعلم
117.....	المطلب الثالث: رهانات تطوير الكفاءات على مستوى الإدارة المحلية
117.....	أولا: رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للأفراد
120.....	ثانيا: رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للمنظمات
122.....	ثالثا: رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للمجتمع
124.....	خلاصة
126.....	الفصل الثالث: التنمية المستدامة والأطراف الفاعلة فيها وسبل تحقيقها
126.....	تمهيد
127.....	المبحث الأول: مفهوم التنمية المستدامة ومراحل تطورها
127.....	المطلب الأول: النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية
127.....	أولا: النمو الاقتصادي
130.....	ثانيا: التنمية الاقتصادية
134.....	المطلب الثاني: التنمية الاجتماعية
134.....	أولا: مفهوم التنمية الاجتماعية
135.....	ثانيا: عناصر التنمية الاجتماعية وأهدافها وأهم معوقاتها:
137.....	المطلب الثالث: التنمية المستدامة
138.....	أولا: ظهور فكرة التنمية المستدامة وتطورها التاريخي
141.....	ثانيا: مفهوم التنمية المستدامة
145.....	ثالثا: الانتقادات التي قدمت لمفهوم التنمية المستدامة
147.....	رابعا: المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة
149.....	المبحث الثاني: المحاور الأساسية في التنمية المستدامة
149.....	المطلب الأول: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة
150.....	أولا: الأبعاد الاقتصادية
151.....	ثانيا: الأبعاد الاجتماعية
153.....	ثالثا: الأبعاد البيئية
157.....	المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة
157.....	أولا: المؤشرات الاجتماعية

158	ثانيا: المؤشرات البيئية
159	ثالثا: المؤشرات الاقتصادية
160	رابعا: المؤشرات المؤسسية
160	المطلب الثالث: أهداف التنمية المستدامة وخصائصها واستراتيجياتها
160	أولا: خصائص وأهداف التنمية المستدامة
163	ثانيا: الاستراتيجيات المعالجة للتنمية المستدامة
165	ثالثا: مصادر وآليات تمويل التنمية المستدامة
167	المبحث الثالث: الإدارة المحلية وتطوير كفاءاتها في ظل التنمية المحلية المستدامة
167	المطلب الأول: التنمية المحلية المستدامة وآليات تحسيدها
167	أولا: أهداف التنمية المحلية المستدامة والأطراف الفاعلة محليا
170	ثانيا: دور المشاركة كمدخل لتحقيق التنمية المحلية المستدامة
171	ثالثا: الخيارات التنموية الحديثة الممكنة لبلوغ التنمية المستدامة
175	المطلب الثاني: مجالات تدخل الإدارة المحلية في التنمية المستدامة
175	أولا: صلاحيات البلدية في تحقيق التنمية المستدامة
180	ثانيا: صلاحيات الولاية في تحقيق التنمية المستدامة
184	ثالثا: واقع صلاحيات الجماعات المحلية
185	المطلب الثالث: تطوير كفاءات المورد البشري كاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة
185	أولا: علاقة التنمية المستدامة بتنمية الموارد البشرية
186	ثانيا: تطوير الكفاءات وأبعاد التنمية المحلية المستدامة
189	خلاصة
191	الفصل الرابع: واقع الإدارة المحلية وانجاز المشاريع التنموية والتنمية المستدامة في الجزائر
191	تمهيد
192	المبحث الأول: تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر وبرامج دعمها واستراتيجيات تطوير كفاءاتها
192	المطلب الأول: الولاية كهيئة محلية في الجزائر
192	أولا: تنظيم الولاية
194	ثانيا: سير المجلس الشعبي الولائي
196	ثالثا: النظام الأساسي للمنتخب وتحديد المجلس الشعبي الولائي
197	رابعا: نظام المداولات
197	خامسا: صلاحيات المجلس الشعبي الولائي
198	المطلب الثاني: تنظيم البلدية كهيئة محلية في الجزائر
198	أولا: تنظيم البلدية
199	ثانيا: سير المجلس الشعبي البلدي
201	ثالثا: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي
202	رابعا: نظام المداولات
203	المطلب الثالث: برنامج دعم الجماعات الإقليمية وإصلاح المالية والحماية المحليتين
203	أولا: تنفيذ برنامج دعم الجماعات المحلية عبر الصندوق المشترك للجماعات المحلية

205	ثانيا: إصلاح المالية والجباية المحليتين
207	المطلب الرابع: استراتيجية تطوير الكفاءات في الإدارة المحلية في الجزائر
207	أولا: استراتيجية التكوين
208	ثانيا: حصيلة عمليات التكوين 2014-2016
211	ثالثا: آفاق التكوين 2017-2019
213	رابعا: شبكة مؤسسات التكوين
214	المبحث الثاني: آليات إنجاز المشاريع التنموية ومراحل تسجيلها على مستوى الإدارة المحلية
214	المطلب الأول: آليات إنجاز المشاريع التنموية
214	أولا: الصفقات العمومية كآلية لإنجاز المشاريع التنموية
217	ثانيا: الآليات التقنية والفنية لإنجاز المشاريع التنموية
221	ثالثا: الآليات الإدارية لإنجاز المشاريع التنموية
225	المطلب الثاني: نماذج تطبيقية عن تسجيل وإنجاز المشاريع التنموية المحلية بالبلدية
225	أولا: المخططات البلدية للتنمية المحلية (PCD)
226	ثانيا: البرامج القطاعية للتنمية (PSD)
227	المبحث الثالث: واقع التنمية المحلية المستدامة في ظل البرامج التنموية 2001-2014
227	المطلب الأول: التنمية المحلية المستدامة في ظل برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004
227	أولا: التوزيع السنوي لبرنامج الإنعاش الاقتصادي وأهدافه
229	ثانيا: مضمون برنامج الإنعاش الاقتصادي
230	ثالثا: السياسات المصاحبة للبرنامج الإنعاش الاقتصادي
231	رابعا: تقييم برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004
232	المطلب الثاني: التنمية المحلية المستدامة في ظل البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009
232	أولا: أهداف البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009
233	ثانيا: مضمون البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009
236	ثالثا: تقييم برنامج دعم النمو الاقتصادي 2005-2009
237	المطلب الثالث: التنمية المحلية المستدامة في ظل برنامج التنمية الخماسي 2010-2014
237	أولا: أهداف وخصائص برنامج التنمية الخماسي 2010-2014
238	ثانيا: مضمون برنامج التنمية الخماسي 2010-2014
240	خلاصة:
	الفصل الخامس: دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة من خلال المشاريع التنموية المحلية
242	"دراسة عينة من بلديات ولاية البليدة"
242	تمهيد
243	المبحث الأول: واقع التنمية المحلية في ولاية البليدة ودور بلدياتها والكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة
243	المطلب الأول: التعريف بولاية البليدة وإمكانياتها ومؤهلاتها
243	أولا: التعريف بالولاية
243	ثانيا: إمكانيات ومؤهلات الولاية
244	المطلب الثاني: حصيلة الولاية من البرامج التنموية

244	أولا: حصيلة البرنامج الخماسي 2009-2005
248	ثالثا: البرنامج التنموي للولاية 2010-2014
254	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من بلديات ولاية البليدة مع التحليل الإحصائي
254	المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة
254	أولا: منهجية الدراسة
255	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة
255	ثالثا: أداة الدراسة
256	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
256	أولا: صدق أداة الدراسة
260	ثانيا: ثبات الاستبانة
261	المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة
263	المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها
263	أولا: الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة
266	ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
275	خلاصة
277	خاتمة
284	قائمة المراجع
294	الملاحق

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

الجدول رقم (1-1): معايير التمييز بين مصطلحي الإدارة المحلية والحكم المحلي	28
الجدول رقم (2-1): أساليب تشكيل المجالس المحلية في بعض الدول العربية	58
الجدول رقم (3-1): أساليب اختيار رؤساء المجالس المحلية في بعض الدول العربية	59
الجدول رقم (4-2): المفاهيم المرتبطة بالكفاءات	71
الجدول رقم (5-2): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	77
الجدول رقم (6-2): المستويات التدريجية للكفاءات	83
الجدول رقم (7-2): فئات المستخدمين بحسب نوعية الكفاءات	83
الجدول رقم (8-2): العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات	92
الجدول رقم (9-2): التقييم متى، لماذا، بمن	109
الجدول رقم (10-2): الفوارق الجوهرية بين تسيير المستخدمين وتسيير الموارد البشرية	119
الجدول رقم (11-3): الفرق بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية	133
الجدول رقم (12-3): تطور مفهوم التنمية ومحتواها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية	145
الجدول رقم (13-3): الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة	155
الجدول رقم (14-4): التوزيع السنوي لمخصصات برنامج الإنعاش الاقتصادي	228
الجدول رقم (15-4): مقومات برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004	229
الجدول رقم (16-4): السياسات المصاحبة لبرنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004	230
الجدول رقم (17-4): مضمون البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009	234
الجدول رقم (18-4): مضمون البرنامج الخماسي للتنمية 2010-2014	238
الجدول رقم (19-5): سلم ليكارت الخماسي	255
الجدول رقم (20-5): فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها	256
الجدول رقم (21-5): الصديق الداخلي لفقرات المحور الأول	257
الجدول رقم (22-5): الصديق الداخلي لفقرات المحور الثاني	258
الجدول رقم (23-5): الصديق الداخلي لفقرات المحور الثالث	259
الجدول رقم (24-5): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ)	260
الجدول رقم (25-5): توزيع أفراد العينة حسب العمر	261
الجدول رقم (26-5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	261
الجدول رقم (27-5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	262
الجدول رقم (28-5): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب	262
الجدول رقم (29-5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	262
الجدول رقم (30-5): الإحصاء الوصفي لمحور الإدارة المحلية	263
الجدول رقم (31-5): الإحصاء الوصفي لمحور تطوير الكفاءات	264
الجدول رقم (32-5): الإحصاء الوصفي لتحقيق المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة	264
الجدول رقم (33-5): الإحصاء الوصفي لتحقيق المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة	265
الجدول رقم (34-5): الإحصاء الوصفي لتحقيق المؤشرات الاقتصادية للتنمية المستدامة	265
الجدول رقم (35-5): الإحصاء الوصفي لتحقيق مؤشرات التنمية المستدامة	266

الجدول رقم (5-36): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والتنمية المستدامة	266
الجدول رقم (5-37): تفسير معامل الارتباط	267
الجدول رقم (5-38): تحليل الانحدار للإدارة المحلية والتنمية المستدامة	268
الجدول رقم (5-39): اختبار الانحدار البسيط لأبعاد الإدارة المحلية والتنمية المستدامة	268
الجدول رقم (5-40): اختبار الانحدار البسيط للإدارة المحلية وأبعاد التنمية المستدامة	269
الجدول رقم (5-41): تحليل الانحدار لتطوير الكفاءات والتنمية المستدامة	270
الجدول رقم (5-42): اختبار الانحدار البسيط لمتطلبات تطوير الكفاءات والتنمية المستدامة	270
الجدول رقم (5-43): اختبار الانحدار البسيط لتطوير الكفاءات وأبعاد التنمية المستدامة	271
الجدول رقم (5-44): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة	272
الجدول رقم (5-45): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد البيئي للتنمية المستدامة	273
الجدول رقم (5-46): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة	273

فهرس الأشكال

25.....	الشكل رقم (1-1): وظائف الإدارة المحلية
66.....	الشكل رقم (2-2): موارد المؤسسة
73.....	الشكل رقم (3-2): المعارف والكفاءات حسب Grundstein
78.....	الشكل رقم (4-2): تمثيل الكفاءة الفردية
81.....	الشكل رقم (5-2): الأبعاد الثلاثة للكفاءات
81.....	الشكل رقم (6-2): مستويات الكفاءة
85.....	الشكل رقم (7-2): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات
85.....	الشكل رقم (8-2): الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية
89.....	الشكل رقم (9-2): محتوى تسيير الكفاءات
108.....	الشكل رقم (10-2): الاحتياجات التكوينية
140.....	الشكل رقم (11-3): المخططات الأساسية في تطور مفهوم التنمية المستدامة
156.....	الشكل رقم (12-3): تداخل أبعاد التنمية المستدامة
163.....	الشكل رقم (13-3): أهداف التنمية المستدامة الستة
186.....	الشكل رقم (14-3): علاقة تنمية الموارد البشرية بالتنمية المستدامة
203.....	الشكل رقم (15-4): تطور عجز ميزانيات البلديات
205.....	الشكل رقم (16-4): حصيلة الضرائب والرسوم
228.....	الشكل رقم (17-4): التوزيع السنوي لمخصصات برنامج الإنعاش الاقتصادي
229.....	الشكل رقم (18-4): مقومات برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004
234.....	الشكل رقم (19-4): مضمون البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009
239.....	الشكل رقم (20-4): نسب توزيع مخصصات البرنامج الخماسي للتنمية
267.....	الشكل رقم (21-5): العلاقة بين للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والتنمية المستدامة
268.....	الشكل رقم (22-5): العلاقة بين الإدارة المحلية والتنمية المستدامة
269.....	الشكل رقم (23-5): العلاقة بين أبعاد الإدارة المحلية والتنمية المستدامة
269.....	الشكل رقم (24-5): العلاقة بين الإدارة المحلية وأبعاد التنمية المستدامة
270.....	الشكل رقم (25-5): العلاقة بين تطوير الكفاءات والتنمية المستدامة
271.....	الشكل رقم (26-5): العلاقة بين متطلبات تطوير الكفاءات والتنمية المستدامة
271.....	الشكل رقم (27-5): العلاقة بين تطوير الكفاءات وأبعاد التنمية المستدامة
272.....	الشكل رقم (28-5): العلاقة بين الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة
273.....	الشكل رقم (29-5): العلاقة بين الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد البيئي للتنمية المستدامة
274.....	الشكل رقم (30-5): العلاقة بين الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

مقدّم

مقدمة

تستلزم التنمية المستدامة تحسين ظروف المعيشة لجميع الناس دون زيادة استخدام مفرط في الموارد الطبيعية، يتجاوز قدرة البيئة على التحمل؛ وتشمل التنمية المستدامة ثلاثة مجالات هامة في المجتمع ألا وهي النمو الاقتصادي، والحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئة، والتنمية الاجتماعية الشاملة، ومع ذلك فإن أهم التحديات التي تواجهها التنمية المستدامة هي القضاء على الفقر، ومن الأفضل محاربة هذه الظاهرة بواسطة تشجيع الناس على التعود على اتباع أنماط إنتاج واستهلاك تحقق التوازن في الطبيعة والمجتمع، دونما إفراط في الاعتماد على الموارد الطبيعية؛ رفقا بالأجيال اللاحقة، ولذلك لا بد من أن يبدأ تحقيق التنمية المستدامة من المستوى الجزئي، أي انطلاقاً من تحقيق التنمية المحلية المستدامة، وذلك بالاعتماد على الإدارة المحلية من جهة وكفاءة العنصر البشري من جهة أخرى.

يرتبط أسلوب المركزية الإدارية غالباً ببداية نشأة أية دولة؛ لأن الدولة حديثة النشأة تميل دائماً إلى إتباع هذا الأسلوب، حيث يساعدها على فرض سلطتها على إقليم الدولة كاملاً، فتتغزز بذلك الوحدة الإدارية، ولكن مع تشعب واجبات الدولة وازدياد عدد سكانها واتساع أقاليمها وظهور المرافق العامة بمختلف أنواعها، تغير مفهوم الدولة بالانتقال من مفهوم الدولة الحارسة إلى مفهوم الدولة المتدخلة التي تسهم في تنظيم جميع الشؤون الاقتصادية والاجتماعية، ونتيجة لذلك لم يعد بإمكان السلطات الإدارية المركزية لوحدها القيام بهذه الأعباء المتزايدة، فأصبح من الضروري تغيير نمط الإدارة بإتباع أسلوب اللامركزية الإدارية وتطبيقها العملي المتمثل في نظام الإدارة المحلية، حيث يدعم هذا التوجه إفساح المجال أمام المواطنين ليتولوا عن طريق الهيئات المحلية المنتخبة من جانبهم إدارة الشؤون والمصالح المحلية الخاصة بهم.

وأصبح نظام الإدارة المحلية نتيجة لذلك يلقي اهتمام متزايداً من الدول كافة، وباختلاف أشكالها ونظمها السياسية، حيث لم يعد يُنظر إليه كأسلوب يقتصر على تخفيف أعباء السلطة الإدارية المركزية فحسب، وإنما أصبح يمثل في الواقع منظومة متكاملة من الأهداف السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية، وبما أن الإدارة المحلية من الشعب فهي وحدها القادرة على التفاعل مع المشاكل اليومية التي تواجه أبناء المجتمع المحلي، فهي تستطيع نظراً لقرىها منهم وضع الحلول العاجلة لكل مشكلة وبحسب أهميتها، ونجد أن الدول التي تتبنى نظام الإدارة المحلية تسعى دائماً إلى إيجاد معادلة تحقق من خلالها التوازن بين الاختصاصات التي تتولاها الإدارة المحلية والاختصاصات التي ينبغي للسلطة الإدارية المركزية القيام بها، حيث أن تبني نظام الإدارة المحلية لا يعني بأي حال من الأحوال استبعاد أو هجر أسلوب المركزية الإدارية، فهناك مصالح عمومية يفضل ترك إدارتها إلا إلى السلطات المركزية.

كما تجدر الإشارة إلى أن منطلق التنمية المحلية أصبح يتبنى مبدأ البناء من الأسفل ودعم القدرة المحلية على بناء التنمية المستدامة، يجعل تنمية الهيئات المحلية نقطة الانطلاق الأساسية لتنمية المجتمع ككل، خاصة بعد ما أثبتت التجارب ما لهذه الهيئات من دور محوري ورئيسي في حيوية التنمية المحلية نظراً لقدرة الهائلة على إشراك المجتمع المدني واحتواء المبادرات والفعاليات المحلية، لذلك فإن أسلوب الإدارة المحلية يعد أحد أهم وسائل تطبيق مبدأ الديمقراطية في المجتمع، بإدارة المجتمع لوحدها الإدارية، من خلال الهيئات المحلية المنتخبة من قبلها.

وخلال هذه المرحلة كثر الحديث عن نظام الجودة وتنمية الموارد البشرية التي تحقق التنمية المستدامة، والجزائر تمر بمرحلة مهمة خاصة في المجال الاقتصادي من حيث دخول الاستثمارات، وزيادة حرية تبادل السلع وفتح الأسواق للمنافسة والدخول في تكتلات إقليمية، ويرى المهتمون بنظم الجودة أن أكبر مشكلة تواجه التنمية هي ضعف الموارد البشرية، حيث أن للموارد البشرية الدور الكبير في قيادة التغيير، والموارد البشرية محاطة بعدة تحديات داخلية وعالمية أبرزها نظام العولمة والذي يفرض على العالم التغيير، كما يعتبر تطوير الكفاءات من الحلول الرئيسية لتحسين الأداء والإبداع وتوفير البيئة الملائمة بجانب امتلاك منهجية لإدارة التغيير ووجود أسس واطر وسياسات مصاحبة.

وتعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لإحداث التغيير نحو التنمية وهو أهم عامل لها، كما يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات لمواجهة التحديات، لأن العملية التنموية تركز على الموارد البشرية، فلا بد من التعرف على أهم التحديات التي تواجه التغيير نحو التنمية المستدامة، وآليات وأدوات ومعايير التغيير.

رغم الاهتمام الذي حظيت به تنمية الموارد البشرية ورفع الكفاءة لكن التحسيد على أرض الواقع لا يزال ضعيفا خاصة في القطاع العام، ويؤكد العديد من الخبراء الإداريين أن برامج الجودة تركز على ترقية الأداء وتحسين بيئته والاهتمام بالموارد البشرية، وأشاروا إلى ضرورة إفراة مساحة للموارد البشرية في استراتيجيات الدولة، ومعالجة ضعف الثقافة التدريبية لدى الإدارات، ومعالجة ضعف الموارد المالية المخصصة لتنمية الموارد البشرية، بجانب ضرورة وجود معايير واضحة للتقويم مع الالتزام بالشفافية في وضع السياسات وتطبيقها، وضرورة مواكبة التقنيات الحديثة في أساليب الإدارة، وبما أن العنصر البشري يمثل نواة الإدارة المحلية ولبها كان لزاما علينا الاعتناء به وتطويره، حيث أن إدارة الموارد البشرية أصبحت الآن تهم بإدارة الخبرة وتطوير الكفاءة، وذلك لأن الكفاءات وأصحاب الخبرة هم الذين يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويعملون على تحقيقها، لذا فإن السبب الرئيسي في فشل الكثير من المنظمات في العقود السابقة يرجع بدرجة كبيرة إلى قلة أصحاب الخبرة والكفاءات، كما أن الإدارات لم تول الاهتمام اللازم للموارد البشرية لغرض تأهيلها لتكون كفؤة بالقدر الذي يمكنها من تطوير المهارات الموجودة إلى جانب استقطاب المهارات الجديدة من خارج المنظمة.

الإشكالية

أمام الحاجة إلى تلبية حاجات الأفراد المختلفة دون استنزاف الموارد البيئية والمحافظة على موارد الأجيال اللاحقة بالاستعانة بالإدارة المحلية وتطوير كفاءات العنصر البشري من خلال مشاريع تنموية تدعم تحقيق التنمية المستدامة كانت اشكالية البحث كما يلي:

كيف تساهم الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في إحداث تنمية محلية وفق أسس وضوابط التنمية المستدامة ؟ وكيف يمكن تحقيق ذلك من خلال تفعيل دور المشاريع التنموية المحلية في هذه العملية؟

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن تعبئة وتوظيف نظام الإدارة المحلية من منظور التنمية المستدامة؟
- من هي الأطراف المخولة بتبني مشروع التنمية المستدامة على المستوى المحلي؟
- هل يوجد دور إيجابي لتطوير الكفاءات في إنجاح مشروع التنمية المستدامة محليا؟

- هل مستوى انجازات الإدارة المحلية يعكس مستوى التطلعات؟ وأين الخلل في قيادة مشروع التنمية المحلية المستدامة؟

- ما هي أهم عوامل بلوغ التنمية المستدامة على مستوى بلديات ولاية البليدة في ظل تطوير الكفاءات؟ وهل وللمشاريع التنموية المحلية دور إيجابي في ذلك؟

الفرضيات

الفرضية الرئيسية: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في إحداث التنمية المستدامة من خلال تفعيل دور المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة في هذه العملية.

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية نقترح الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الأولى: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين جزئيتين كما يلي:

• يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الإدارة المحلية والتنمية المستدامة.

• يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وأبعاد التنمية المستدامة الثلاثة.

الفرضية الثانية: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتطوير الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية فرضيتين جزئيتين كما يلي:

• يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لمتطلبات تطوير الكفاءات والتنمية المستدامة.

• يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتطوير الكفاءات وأبعاد التنمية المستدامة الثلاثة.

الفرضية الثالثة: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

الفرضية الرابعة: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد البيئي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

الفرضية الخامسة: يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

أهمية البحث

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تزامنها مع توجه أجهزة الدولة نحو الاهتمام المتزايد لتطوير وتأهيل قطاع الإدارة المحلية؛ بصفته عنصرا فاعلا في النسيج الاجتماعي والاقتصادي والبيئي لها؛ وباعتبار هذا النظام النواة الأساسية لتحقيق أهدافها، والجهود التي تبذلها الدولة للاندماج في مجتمع يراعي شروط التنمية المستدامة.

كما تمثل الدراسة إضافة للمعرفة في مجال درجة مساهمة المشاريع التنموية المحلية في إطار نظام الإدارة المحلية في بلوغ تنمية محلية مستدامة تحت غطاء تطوير كفاءات العنصر البشري، كما يرجى أن تساعد نتائج هذه الدراسة أصحاب القرار والمسؤولين على مستوى الإدارة المحلية في استخدام المشاريع التنموية بأسلوب يحترم شروط تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير المورد البشري بصورة تضمن ذلك، ويمكن إدراج أهمية الموضوع في النقاط التالية:

- تفعيل دور الإدارة المحلية من شأنه تحقيق التوازن بين المبادرات الحكومية والفعاليات المحلية؛
- التنمية المحلية المستدامة بإشراك الهيئات المحلية يقدم بديلا أكثر منطقية لاحتواء المشاكل التنموية؛
- بلوغ مستويات متقدمة من الإنجازات الاستراتيجية التنموية على الصعيد الوطني يقتضي نجاح الهيئات المحلية في قيادة المسار التنموي على الصعيد المحلي.

أهداف البحث

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على نظام الإدارة المحلية
- التعرف على مدى قدرة الهيئات المحلية واضطلاعها بدورها في تحقيق التنمية محلية في ظل التنمية المستدامة؛
- تسليط الضوء على واقع كل من ممارسات الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والتحديات التي تواجههما، والوقوف على العلاقة بين دورهما ومساهمتهما في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بمختلف أبعادها.
- دراسة مدى مساهمة المشاريع التنموية على مستوى الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة.
- الخروج بنتائج من هذه الدراسة يمكن لها المساهمة في تكوين فكرة واضحة عن كيفية الاستفادة من نظام الإدارة المحلية وتطوير العنصري البشري بشكل يضمن تحقيق التنمية المستدامة.
- الإسهام في تقديم منتج علمي يثري المكتبة الجامعية من جهة، ويزود الجهات الوصية بدراسة ميدانية على عينة من بلديات أحد الولايات الوسطى من أجل تشخيص واقعها من جهة أخرى.

مبررات اختيار الموضوع

بالإضافة إلى أهمية الدراسة التي أشير إليها من حيث تزايد الاهتمام بالدور الذي تؤديه الإدارة المحلية وهيئاتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية تحت ضور التنمية المستدامة، وتوجه المجتمع المعاصر نحو الاهتمام بعنصر البشري وتطوير كفاءاته، فإن اختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى طبيعة التخصص بعد التدرج وهو علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، والاهتمام الشخصي بموضوع الإدارة المحلية و تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة.

منهجية البحث

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهجية التالية:

- المنهج الوصفي: من خلال بعض أساليبه التي تتوافق مع هذا البحث، حيث تم الاستعانة بالأسلوب المسحي الذي يعتمد على الاستمارة كأداة أساسية إلى جانب المقابلة، والأسلوب الحقلية الذي يعتمد على الملاحظة في ميدان الدراسة، بالإضافة إلى الأسلوب السببي المقارن الذي يختص بدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.
- المنهج الاستنباطي: بالاعتماد على الكتب والمجلات ومختلف المراجع العربية والأجنبية.
- المنهج الاستقرائي: بالاعتماد على دراسة الحالة وذلك بمحاولة اختبار مدى مساهمة الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال المشاريع التنموية المحلية.

حدود البحث

الحدود المكانية: تم تطبيق هذه الدراسة على قطاع الجماعات المحلية، حيث ستشمل عينة لبعض بلديات ولاية من ولايات الوسط وهي ولاية البليدة.

الحدود الموضوعية: البحث في مدى فعالية ونجاعة ممارسات الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في القطاع العمومي المحلي بهدف التحسين المستمر للمشاريع التنموية المحلية من أجل تحقيق التنمية المحلية المستدامة.

الحدود الزمنية: من أجل الوقوف على واقع التنمية المستدامة في ظل المخططات التنموية قد شملت الدراسة الفترة (2001-2014)، أما حصيلة ولاية البليدة من البرامج التنموية فقدرت الفترة بـ (2005-2014)، أما فيما يخص الدراسة التطبيقية فقد شملت المشاريع التنموية المحلية للفترة (2005-2016).

الدراسات السابقة

بعد المسح المكتبي لمختلف المراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع، لوحظ عدم التطرق بالمعالجة المباشرة لهذه الإشكالية مع الإشارة إلى وجود دراسات ذات صلة بالإدارة المحلية وفق ضوابط الاستدامة، ودراسات حول أهمية تنمية المورد البشري من أجل بلوغ التنمية المستدامة، من بينها ما يلي:

- عمر شريف: "استخدام الطاقات المتجددة ودورها في التنمية المحلية المستدامة (دراسة حالة الطاقة الشمسية في الجزائر)"، أطروحة دكتوراه الدولة في العلوم الاقتصادية، شعبة اقتصاد التنمية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، غير منشورة، 2006/2007، وهدفت هذه الدراسة إلى الاجابة على إشكالية مدى مساهمة استخدام الطاقات المتجددة في تحقيق التنمية المحلية المستدامة من خلا معرفة مجالات استخدام الطاقات المتجددة وكيفية الاستفادة من اقتصادياتها في تحقيق التنمية المستدامة، ومعرفة النتائج الفعلية لتجربة استخدام الطاقة الشمسية في الجزائر ودورها في التنمية المحلية المستدامة، وكان من أهداف الدراسة أيضا ما يلي:

- التوصل إلى أحسن الطرق البديلة لإحلال الطاقة التقليدية بالطاقات المتجددة لفسح المجال للمزيد من التطبيقات الميدانية وخاصة في المناطق الريفية ومنها الجبلية والصحراوية؛
- تخفيف الضغط على المدن وتشجيع العودة العكسية للهجرة الريفية متى توفرت طاقات بديلة للاستعمالات المتعددة؛

- تقليل الضغوطات المفروضة من طرف المجتمع المدني للتخلص من التلوث والحياة في بيئة نظيفة مستدامة.

أما النتائج المتوصل إليها فتمثلت في أن الحاجة إلى مصادر متجددة لإنتاج طاقة نظيفة لا تسبب تلوث البيئة قد أصبح مطلباً ملحاً لا يتحقق إلا إذا ما قمنا بتشجيع تنمية الوسائل المتعلقة بها من خلال منح استثمارات لتمويل المشاريع المتعلقة خصوصاً منها الأجنبية للنهوض بالتنمية الاقتصادية واستغلال الامكانيات المحلية المتوفرة، ودعم كذلك المناطق المحرومة من خلال المخصصات المحلية للجماعات المحلية كالمناطق النائية والجبلية لترقيتها في شتى المجالات محلياً.

- محي الدين حمداني: "حدود التنمية المستدامة في الاستجابة لتحديات الحاضر والمستقبل -دراسة حالة الجزائر-"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2008/2009، حيث هدف الباحث من خلال الدراسة إلى ما يلي:

- دراسة مفهوم التنمية المستدامة والتعرف على مكوناتها ومبادئها ومؤشراتها وعواملها، والتطرق إلى تحدياتها حاضراً ومستقبلاً، محلياً وعالمياً؛
 - وضع تصور تفصيلي لما يمكن أن تكون عليه الخطط والسياسات الاجتماعية والاقتصادية فيما يتعلق بوفرة الموارد وطرق مثله لاستخدامها؛ من أجل أن يكون عائدها أكبر ما يمكن، وتكون منسجمة مع مطالب الاستدامة، التي يجب أن تكون مبنية على القضاء على الفقر بمفهومه العام، المتضمن الفقر الاقتصادي والفقر الإنساني والفقر السياسي وثقافي؛
 - محاولة تقييم مدى فاعلية السياسة التنموية المتبعة في الجزائر من حيث تلبية الحاجات الأساسية للسكان فيما يتعلق بتوفير الغذاء، وخلق مناصب الشغل، والقضاء على الفقر من خلال معرفة النتائج التي تمّ التوصل إليها، والمشاكل التي أعاقَت الجهود التنموية على الوصول إلى الأهداف المُستَـطَـرة، وذلك من أجل الأخذ بعين الاعتبار هذه المشاكل في عمليات التصحيح التي هي عمليات مستمرة من أجل تحقيق تنمية مستدامة؛
 - معرفة أهم المشاكل التي تعيق المحافظة على البيئة؛ من أجل القضاء عليها؛ وبالتالي المساهمة في توفير مصادر للنمو، عن طريق إدارة النظام البيئي بشكل سليم، بعيداً عن الإسراف والتبذير، وبقدر كبير من الإنصاف والعدالة.
- أما أهم نتائج الدراسة فكانت كما يلي:
- أن التطور الذي عرفه الفكر التنموي كان استجابة أو رد فعل على أزمة التنمية في فشلها في الاستمرار في الاستجابة للحاجات الكثيرة والمتزايدة مع الزمن، وتمثّل مظاهر تلك الأزمة في عصرنا الحاضر في ثلاث قضايا أساسية هي: استمرار نمو الفقر والتهميش وانتشار الأمراض واتساع الفجوة بين المناطق محلياً وعالمياً، استنزاف الموارد الطبيعية وتدهورها نتيجة زيادة التلوث الذي تتعرض له البيئة، وما ينجم عن ذلك من زيادة الأمراض التي يتسبب فيها تلوث الموارد المائية أو نقصها، استمرار الصراع الاجتماعي والحروب وأعمال العنف في مختلف الدول والقارات بسبب مستوى التفاوت الاجتماعي في غالب الأحيان؛
 - أن عدم دقة المفهوم والعناصر الفاعلة فيه، تجعل من الصعوبة الجزم بفعالية النماذج الموصوفة بالمستدامة، والتي يلعب العنصر البشري فيها دوراً مركزياً عن طريق استمراره في العطاء الإبداعي المادي منه والمعنوي، والمتجسد في طرق الإنتاج والقيادة على المستويين الجزئي والكلّي؛
 - أن وفرة الموارد الطبيعية من عدمها، قد لا يكون عائقاً للتنمية واستمرارها إذا توفر البلد على الموارد البشرية عالية التكوين، التي يكون بإمكانها خلق الثروة وإعطاء القيمة للموارد بما يجعلها ذات منفعة للمجتمع، كما أن وفرة الموارد لا تعني استمرار التنمية، والدليل على ذلك مما هو جارٍ في كثير من الدول النفطية.
- سمالي يحضيه: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية. تخصص التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2003/2004، حيث أبرز الباحث من خلال الدراسة الأهداف التالية:

- محاولة اكتشاف وتحليل بعض نظم التسيير الحديثة ذات الصلة بتسيير وتنمية الموارد البشرية (تسيير الكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة)، التي تسعى الطروحات النظرية والدراسات الميدانية إلى بلورة إطارها المفاهيمي، وأدواتها التطبيقية، وإجراءاتها العملية، علاوة على تأكيدها على أنها نماذج مازالت في طور التشكيل والاختبار، الأمر الذي يتطلب مواصلة تشكيل إطارها الفكري، ومناقشة بعدها الاستراتيجي؛
 - محاولة التأكيد على الدور المتنامي لرأس المال الفكري، كأحد أهم عوامل التفوق التنافسي في الاقتصاد الجديد المرتكز على المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية والكفاءات المسؤولة عن تحقيق الميزة التنافسية، وتحليل المكاسب المحتملة للمؤسسة الاقتصادية من اعتمادها لنظم تسيير كل من الكفاءات، والمعرفة، والجودة الشاملة.
 - محاولة استقراء بعمق علمي، وتأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين ضمن حقل تسيير الموارد البشرية وتحليلها، ومحاولة طرح أفكار جديدة تثنى الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية.
- أما أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها تمثلت في العناصر التالية:
- تؤكد هذه النتائج أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية، في ظل ظروف بيئتها الداخلية والتنافسية، وأن الموارد البشرية تتصف بخصائص تلك الموارد الداخلية، الأمر الذي نقترح مقارنة تعتبر الموارد البشرية والكفاءات مصدرا للميزة التنافسية إذا ما تمكنت المؤسسة، أولا من تنمية مخزونها من رأس المال البشري والفكري باستقطاب الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والممتازة، وثانيا تسيير تلك الموارد البشرية والكفاءات استراتيجيا وتجنيدتها من خلال تسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة؛
 - أصبح للموارد البشرية دروا استراتيجيا ضمن موارد المؤسسة، بسبب قدرتها على الإبداع والابتكار، ومصدر الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، كما بين تحليلنا إمكانية مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كأحد مرتكزات المقاربة المقترحة سابقا في زيادة قدرة تلك الموارد على خلق القيمة وتحسين فرصة المؤسسة الاقتصادية على امتلاك الميزة التنافسية، من خلال اعتمادها النماذج الحديثة لذلك التسيير؛
 - تدل النتائج المتوصل إليها على أهمية ودور الاستثمار في رأس المال البشري في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإبداعية، وتحسين الإنتاجية، وامتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، وأن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وكفاءاتها الفردية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها، وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي الذي يتطلب تسييره استراتيجيا، ومنه ندرك أن التسيير الاستراتيجي للرأسمال الفكري وتسيير الكفاءات يساهمان في خلق القيمة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

● ناجي عبد النور بعنوان: "دور الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية - تجربة البلدية الجزائرية"، مجلة دفاتر، جامعة ورقلة، العدد 1، 2009، ويهدف هذا المقال إلى تحديد الإطار القانوني والسياسي للنظام المحلي

ومؤسساته في الجزائر وتطوره وتأثره بمعطيات البيئة الداخلية والدولية؛ وتحليل السلوك الإداري وطبيعة العلاقات بين البلدية والسلطة المركزية من حيث الرقابة الإدارية والمالية (علاقة عمودية) وبين المواطنين وتنظيمات المجتمع المدني والقطاع الخاص؛ كما تهدف الدراسة إلى إبراز التحديات والعراقيل التي تواجه البلديات في أداء مهامها؛ والوقوف على واقع النظام المحلي في الجزائر، من خلال دراسة وتحليل تشريعات الإدارة المحلية.

وقد توصل الباحث إلى أن ممارسة الأدوار والمهام المسندة للبلدية بشقيها الخدماتي والإنمائي يتطلب وجود جهازا إداريا ذو كفاءة وخبرة، يعتمد على تقنيات وأساليب حديثة في الاتصال وتقديم الخدمات، يكون قادرا على التخطيط والاستشراف، هذا إضافة إلى ضرورة تمتع المجلس المنتخب بالسلطات والصلاحيات التي تمكنه من التواصل المباشر مع المواطنين، وربط علاقات متينة مع تنظيمات المجتمع المدني والقطاع الخاص، والتعاون مع البلديات المجاورة لتنفيذ المشاريع وتجاوز العجز المالي وتنمية الاستثمارات المحلية، تأمين الموارد المالية المحلية وتشجيع الاستثمار المحلي ومنح مزايا للمستثمرين في مجال استغلال بعض الأنشطة الزراعية.

ومن جانب آخر يجب إعادة النظر في تنظيم وتسيير الجماعات المحلية من خلال توسيع أدوارها، بحيث تستجيب للمعايير الدولية في مجال تسيير المدن وتقديم خدمات ترقى إلى تطلعات المواطنين من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

● مهدي سهر غيلان وآخرون بعنوان: "دراسة تحليلية لأهم مؤشرات التنمية المستدامة في البلدان العربية والمتقدمة"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، المجلد 322، العدد 1، 2009، حيث عالج هذا المقال إشكالية التقدم الاقتصادي الحاصل في بلدان العالم صاحبه إقامة وإنشاء العديد من المشاريع الكبرى والاستثمارات الكبرى وقد أدى هذا بالنتيجة إلى زيادات مرتفعة في حجم الناتج المحلي الإجمالي، إلا أنها استنزفت الموارد الطبيعية والتي تعد رصيذا للأجيال اللاحقة إضافة إلى انعكاسها على البيئة من خلال زيادة التلوث البيئي والتصحر وانخفاض نصيب الفرد من المياه وغيرها من العوامل.

توصل الباحث إلى عدة النتائج أهمها:

- المؤشرات التعليمية في البلدان العربية منخفضة عن المعدلات العالمية إضافة إلى انخفاض معدل الانفاق على البحث والتطوير في البلدان العربية مما انعكس على قلة الكفاءات؛
- ضعف الدور الرقابي للمؤسسات الحكومية مما انعكس سلبا على مؤشرات التنمية المستدامة قياسا بالبلدان المتقدمة.

- في الوطن العربي يشكل الفقر تحدياً كبيراً في عملية تحقيق التنمية المستدامة ، مما يتطلب الاستغلال الأمثل للثروات المتاحة، وإيجاد المناخ الملائم للاستثمار محلياً وإقليمياً وكذلك وضع آلية للتكافل الاجتماعي على المستوى الوطني إضافة إلى تحقيق التكامل بين الدول العربية في مختلف المجالات بما فيها إعطاء الأولوية للعمالة العربية لتساهم في الحد من البطالة وانتشار الفقر.

● نادية خضير كناوي بعنوان: "الاستثمار في التعليم ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في العراق"، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية (3)، العدد (6)، 2013، وكان هدف الدراسة الاجابة على تساؤل لماذا الاستثمار في التعليم، وماهي الرؤى المستقبلية لتفعيل دوره في عملية التنمية المستدامة.

وقد توصل الباحث إلى أن السبب في تدهور مستوى التعليم يعود إلى تخلف المناهج والاساليب التعليمية والتربوية وقصور النظام التعليمي ككل يؤدي بالضرورة إلى عدم قيام هذا النظام بدوره المطلوب في تنشيط القيم العلمية التقدمية وزرع روح الابداع في العمل ورفع مستوى المهارات والتواصل مع التطور المعرفي في القرن الواحد والعشرين حيث أصبح للمعرفة دورا في زيادة القيمة المضافة في المجتمعات المتقدمة لا يقل أهمية عن دور رأس المال والعمل.

وحتى نستطيع مواكبة الدول المتقدمة من أجل تحقيق التنمية المستدامة لابد من اتباع ما يلي:

- يجب الاهتمام بالنظام التربوي والتعليمي وهيئة كافة المستلزمات اللازمة للنهوض بقطاع التربية والتعليم وزيادة الإنفاق على هذين القطاعين لما لهما من دور كبير في تنمية العنصر البشري الذي يؤدي بدوره إلى تحقيق التنمية المستدامة؛
- تعزيز اتجاه التعليم نحو الدراسات العلمية والعملية بما يحقق اهداف التنمية ومتطلباتها من الموارد البشرية المدربة؛
- اصلاح الهيكلية الحالية للتعليم بما يتناسب والتطورات التكنولوجية المتسارعة وهذا يتطلب اكتشاف المهارات الفنية وخلق فرص التشغيل الذاتي؛
- العمل على تطوير التعليم بشكل عام والتعليم التقني بشكل خاص، وكذلك تطوير البحث العلمي بما يتلاءم ومستجدات المعارف المتطورة والمتسارعة التي أدت إلى إعادة هيكلة الاقتصاد العالمي؛
- الاقلال من تفشي ظاهرة الامية لما لها من انعكاسات سلبية على عملية التنمية المستدامة؛
- الاهتمام بتطوير المناهج الدراسية بما يتلاءم من التطورات في الاقتصاد العالمي.

● عبد الرسول عبد جاسم بعنوان: "التنمية المستدامة وضرورات تطوير مهارات العاملين"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، حيث عاجلت الدراسة إشكالية تعطل الطاقات الانتاجية بسبب تدني مهارات العاملين وعدم القدرة على سد احتياجات الطلب المحلي نتيجة لضعف جهاز الانتاج للاضطلاع بالمهام التنموية. حيث تمثل هدف الدراسة في وضع اسس ومنهجيات تطوير المهارات لمواكبة التطورات التكنولوجية على اعتبارها السبيل الامثل لتحقيق تنمية مستدامة من خلال رسم السبل للنهوض بالمهارات ووضع الأسس التنظيمية وتقسيم العمل في الأنشطة المختلفة لتأمين الاستفادة القصوى من الكوادر والقدرات الموجودة إلى جانب إيجاد منافذ واساليب جديدة تعزز تلك التوجهات.

أما فيما يخص نتائج الدراسة فقد توصل الباحث إلى أنه من أجل تحقيق تنمية مستدامة لابد من اعطاء الاهتمام الجاد لتنمية قدرات عنصر العمل والعناية الكافية لتطوير معارف ومهارات الكادر البشري ولكافة حلقات عملية الانتاج من خلال تطوير النظام التعليمي والتدريب المهني واقامة المعاهد المتخصصة والورش بما في ذلك البحوث التطبيقية واقامة الوحدات الريادية والاستفادة من منجزات التقدم التكنولوجي وتسخيرها لصالح عملية التطور والنمو بمهدف التوجه الواعي والمنظم للنهوض بالموارد البشرية المهيأة للعمل واستثمارها وتنشيط فاعليتها في عملية الانتاج وعلى وفق معطيات التنمية المستدامة.

● جهاد صياح بني هاني وحسن نجيب الرواش بعنوان: "أساسيات بناء المنظمة المتعلمة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة —دراسة ميدانية على شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن"، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي المشترك، 2014، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور مرتكزات المنظمة المتعلمة في تحقيق التنمية المستدامة لدى شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، والتعرف إلى مدى توافر أبعاد التنمية المستدامة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

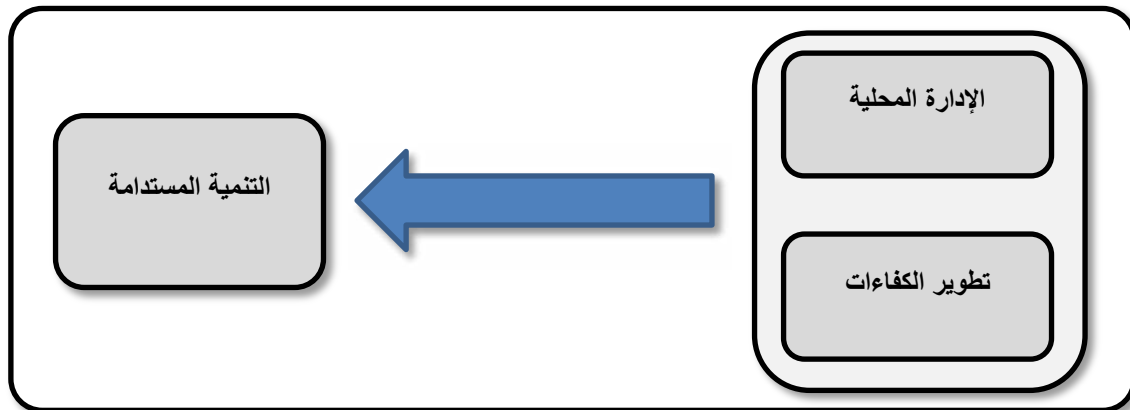
وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- أظهرت النتائج أنه تتوفر لدى شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن أساسيات بناء المنظمة المتعلمة؛ القوى المحركة وإيجاد الغرض والاستفهام والتمكين والتقويم حيث بلغ المتوسط العام (3.94) وهذا يعني درجة تطبيق عالية.
- تشير النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقوى المحركة، والتمكين، والتقويم في تحقيق التنمية المستدامة لدى شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.
- تشير النتائج إلى أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعدي إيجاد الغرض، والاستفهام في تحقيق التنمية المستدامة لدى شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن.

هيكل البحث

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصلين تطبيقيين، ففي الجانب النظري تناول الفصل الأول أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة المحلية ومختلف أبعادها ثم موقع الإدارة المحلية من التنظيم الإداري للدولة مع عرض بعض التجارب العالمية للإدارة المحلية والحكم المحلي، أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للكفاءات ومختلف المفاهيم المرتبطة بها وأنواعها وسبل تطويرها، أما الفصل الثالث فتم فيه التطرق إلى التنمية المستدامة والأطراف الفاعلة فيها وسبل تحقيقها ومساهمة الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيقها، أما في الفصلين التطبيقيين فقد تم تخصيص الفصل الرابع لتشخيص واقع الإدارة المحلية وإنجاز المشاريع التنموية والتنمية المستدامة في الجزائر من خلال تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر وبرامج دعمها واستراتيجيات تطوير كفاءاتها بالإضافة إلى واقع إنجاز المشاريع التنموية ومراحل تسجيلها ثم واقع التنمية المستدامة في ظل البرامج التنموية، أما الفصل الخامس فقد تناول دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة من خلال المشاريع التنموية المحلية "دراسة عينة من بلديات ولاية البليدة" من خلال التعرف على واقع التنمية المحلية في الولاية محل الدراسة ثم التحليل الإحصائي للعلاقة بين الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والتنمية المستدامة.

نموذج الدراسة



الفصل الأول:

المحتوى النظري للإدارة المحلية

- ✓ المفاهيم عامة حول الإدارة المحلية.
- ✓ موقع الإدارة المحلية من التنظيم الإداري للدولة وأركانها (مقوماتها).
- ✓ نماذج عالمية من تجارب الإدارة المحلية والحكم المحلي.

الفصل الأول: المحتوى النظري للإدارة المحلية

تمهيد

ليست الإدارة المحلية أو الحكم المحلي نظاماً حديثاً للإنسان، بل أنه لازم البشرية منذ أقدم العصور وحتى الآن، إذ الملاحظ أن القرى الصغيرة نشأت قبل أن تنشئ الدولة أو قبل أن يتبلور مفهوم الدولة في الوقت الحاضر وكانت القرى والمدن تجتمع بين حين وآخر -اجتماع أفرادها- لإدارة شؤونهم وحل مشاكلهم، وكان هذا خير دليل لتطبيق مفهوم الديمقراطية المباشرة بين أفراد المجتمع الواحد، ولذلك فإن الحكم المحلي يعد الأصل أو المنبع الذي استحدثت منه الدول الحديثة النظام بل والتفكير الديمقراطي ومبدأ السيادة الشعبية بمفهومها الحديث، بل والملاحظ أن هذه الدول أخذت منه أساس وجودها ونشأتها وحدود وظيفتها التي قامت من أجلها.

ويؤكد العديد من الكتاب بأن الإدارة المحلية خير تطبيق لما يسمى بمبدأ الديمقراطية في الإدارة على اعتبار أنه التعبير السليم عن نظام متحرر من الناحيتين السياسية والإدارية، كما وأنه نظام يضمن الحريات ويتفق مع المبدأ الديمقراطي الذي يستلزم مشاركة المواطنين أو ممثليهم في أمورهم وحل مشاكلهم، إضافة إلى أن وجود المجالس المحلية المنتخبة التي تشبه إلى حد كبير وجود البرلمان أو مجلس الأمة في العاصمة، والذي يمثل جميع الأقاليم في الدولة، وأن وجودها (البرلمان والمجالس المحلية) في الدولة يستهدفان غاية واحدة هي تنظيم حياة المواطنين جميعاً على نحو يحقق لهم أكبر قسط من الحرية والرفاهية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والسياسي.

ويتناول هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة المحلية.
- المبحث الثاني: موقع الإدارة المحلية من التنظيم الإداري للدولة وأركانها (مقوماتها).
- المبحث الثالث: نماذج عالمية من تجارب الإدارة المحلية والحكم المحلي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة المحلية

أصبح نظام الإدارة المحلية يلقي اهتماما متزايدا من الدول كافة، وباختلاف أشكالها وأنظمتها السياسية، حيث لم يعد ينظر إليها كأسلوب يقتصر على تخفيف أعباء السلطة المركزية فحسب، وإنما أصبح يمثل في الواقع منظومة متكاملة من الأهداف السياسية والإدارية والاقتصادية والاجتماعية.

وبما أن الإدارة المحلية نابعة من الشعب فهي وحدها القادرة على التفاعل مع المشاكل اليومية التي يواجهها أبناء المجتمع المحلي، فهي تستطيع نظرا لقربها منهم وضع الحلول العاجلة لكل مشكلة وبحسب أهميتها، بخلاف الإدارة المركزية التي تقيدتها الاجراءات البيروقراطية مما يضعف استجابتها لهذه المشاكل.

المطلب الأول: نشأة الإدارة المحلية وأهداف وجودها

إن البحث في نشأة الإدارة المحلية بشكل عام يرتبط ارتباطا وثيقا بنشأة الدولة وتطورها عبر مراحل التاريخ المتعاقبة، فالإنسان بطبيعته يعد اجتماعيا لا يستطيع العيش بمعزل عن أفراد مجتمعه، ومن ثم فإن أي تنظيم اجتماعي ينطوي على وجود سلطة ذات أوامر ونواه ملزمة لأفراده، حتى تستقيم حياتهم وتعم الطمأنينة. سنقسم مطلبنا هذا إلى ثلاثة فروع نحاول من خلالها حصر أصل فكرة الإدارة المحلية، ثم نتطرق إلى نشأة الإدارة المحلية وتطورها، ثم في الأخير نعرض أهداف الإدارة المحلية.

أولا: أصل فكرة الإدارة المحلية

انقسمت الآراء تجاه هذا الموضوع إلى اتجاهين¹، سوف نتطرق إليهما فيما يلي:

1. **الاتجاه الأول:** يذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى أن الإدارة المحلية في بدايتها قامت على أساس محلي يرتبط مفهومه بالقبيلة أو القرية أو المدينة، وهذه الإدارة تربط بينها وحدة المصالح المشتركة، وكانت القبيلة يدير شؤونها شيخ القبيلة يساعده في ذلك مجلس يضم كبار القبيلة بصورة ديمقراطية- كما يشير أصحاب هذا الاتجاه- ويرون ان هذه الديمقراطية هي النواة الحقيقية لنظم الادارة الحديثة. ويشير جانب من الفقهاء² إلى أن الحكومة ظاهرة لازمت المجتمعات السياسية منذ نشأتها، وصاحبت مولدها في كافة أنحاء العالم، ف دائما كان لكل مجتمع سياسي حكومة تنظمه وترعى شؤونه وتعمل على تحقيق الأهداف المشتركة، وقد تبادلت المنافع حسب مفهوم العدالة السائدة.

والحكومات في جذورها التاريخية البعيدة في الحضارة الانسانية، نشأت في مفهوم محلي هو مفهوم القرى والمدن والمساحات المحلية التي عاشت فيها المجتمعات السياسية الاولى في سائر أنحاء العالم، التي كانت تتخذ شكل القبيلة أو القرية أو المدينة.

فالحكومات البدائية، كانت تتمثل في رؤساء القبائل أو في حكام المدن ومجالسها. وتلك كانت عبارة عن حكومات محلية تمارس سلطتها في مساحات ذات مفهوم محلي. ومع انتقال المجتمعات المحلية للعيش في مفهوم اقليمي يجمعها ويوحد مصالحها، لم تستطع الحكومات الاقليمية تطبيق المركزية الكاملة في حكم وإدارة المجتمعات المحلية.

¹ عبد المهدي عبد الله مساعدا، مبادئ في الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1977، ص 28، 31.

² مصطفى فهمي، الحكومات المحلية في إطار الدولة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1971، ص 7.

ونجد أن المجتمعات الاقليمية التي تتخذ شكل الدولة القديمة أو شكل الدولة الحديثة بعد القرن السادس عشر للميلاد، قد أقامت أو اعترفت بالسلطات المحلية في إطار الدولة ممثلة في حكام محليين، أو مجالس محلية معينة أو منتخبة، لها صلاحيات محددة في إدارة شؤون المجتمعات المحلية.¹

ويرى جانب آخر من الفقهاء أنه يمكن تتبع نظام الحكم المحلي والادارة المحلية في تاريخ الحضارة الانسانية القديمة، فلا شك أن الفراعنة في مصر والأقطار التي شملتها قد لجئوا إلى اتباع نظام الحكم المحلي كوسيلة لإحكام سلطة الدولة على أقاليم الامبراطورية المصرية القديمة.

كما أن الحضارة الإغريقية قد لجأت إلى نظام دولة المدينة اليونانية ذات الحكومة الذاتية. أما الرومان، فقد طبقوا بعد قيام إمبراطورهم نوعاً من نظم الإدارة المحلية على مستعمراتهم المترامية الاطراف.

بعد عرض رأي أصحاب هذا الاتجاه نرى، أن من الصحيح القول بأن الادارة المحلية لازمت البشرية منذ نشأتها، وبأنها ضرورية لكل تجمع انساني عبر مراحل التاريخ، إلا أن الادارة المحلية بمفهومها الحديث - كما سنتطرق لذلك لاحقاً - لا بد من توفر مقومات لوجودها، فهي لا تقوم على اعتبارات جغرافية وادارية فحسب، وانما هي فوق ذلك تقوم على اعتبارات سياسية من الدرجة الأولى.

بالإضافة إلى ذلك، نجد أن النظم المشار إليها سابقاً "حكومة القبيلة أو القرية أو المدينة" تتمتع -بالإضافة إلى الاختصاص الاداري- باختصاصات تشريعية وقضائية. ويورد الفقهاء مثلاً على ذلك² أن شيخ القبيلة يقوم -بالإضافة إلى تصريف شؤون القبيلة- بفض المنازعات بين المختصمين، وإقامة العدل وفقاً للأعراف المستقرة -وظيفة قضائية- كما يعاونه مجلس القبيلة في ذلك. كما يلعب دوراً بارزاً في استقرار الأعراف وثباتها بإعطائها القيمة الالزامية من خلال أحكامه وأقضيته، هذا ما يشكل الدور التشريعي الذي يقوم به -وهذا ما ينطبق أيضاً على المدينة أو القرية سابقاً-. وهذا يخالف ما هو عليه الحال في نظام الإدارة المحلية الذي يختص بالوظيفة الإدارية وحدها.³

ويمكن أن نضيف إلى ذلك، أن الأنظمة السابقة تبقى متمتعة بالاستقلال الكامل بما أنها قادرة على حماية كيائها ووجودها، وأن هذه الفكرة لا وجود لها اطلاقاً في نظام الادارة المحلية، الذي يبقى على وحدة مع الدولة. ومن خلال ذلك نرى أن الأخذ بهذا الاتجاه يؤدي إلى الخلط بين نظام الإدارة المحلية ونظام الحكم المحلي.

2. الاتجاه الثاني: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الادارة المحلية حديثة النشأة، وأن تاريخها لا يعود إلى أبعد من عام 1835م، وذلك عندما اشترك المواطنون في بريطانيا في مجلس تمثيلي لهم، عن طريق انتخاب ممثلهم في مجالس الوحدات المحلية.⁴

وبالتالي -كما يشير هؤلاء- تعتبر المملكة المتحدة من أقدم دول العالم تطبيقاً لنظام الادارة المحلية، حيث نشأة السلطات المحلية فيها قبل نشأة الدولة ذاتها.

¹ صبحي محرم، نظم الحكم المحلي الرئيسية في العالم، مركز البحوث الإدارية، القاهرة، 1970، ص3.

² عبد المهدي عبد الله مساعدة، مرجع سابق، ص32.

³ صبحي محرم، مرجع سابق، ص7.

⁴ حمدان رشيد الجمال، الإدارة المحلية ودورها في تمويل التنمية في الأردن، بدون دار نشر، إربد، 2000، ص81.

هذا ولم تبدأ السلطة المركزية في فرض رقابتها عليها إلا منذ أواخر القرن الثامن عشر. وقد قام نظام اللامركزية في فرنسا -على العكس من ذلك- عن طريق تنازل السلطة المركزية -التي كانت تستأثر بكافة سلطات الدولة بعد زوال الإقطاع- عن بعض اختصاصاتها للسلطة المحلية مع الاحتفاظ بالوصاية الإدارية عليها¹.

ثانيا: نشأة وتطور الإدارة المحلية

ينطوي كل وجود اجتماعي على وجود سلطة ذات أوامر ونواهي ملزمة لأفرادها. ونظرا لكون السلطة سمة من سمات أي تنظيم بشري لذلك فهي قديمة قدم الجماعات البشرية. وطالما يعيش الإنسان في مجتمعات منظمة فسيظل خاضعا لسلطة ما تعلوه وتنظم سلوكه. وبما أن الإنسان لم يعرف حياة العزلة بل عاش مع بني جنسه في جماعات بدائية، ولم يعرف التنظيم السياسي إلا بعد أن وجدت حياة الاستقرار في القبائل التي تكونت منها المدن القديمة.

بعد بروز فكرة الحكومة القبلية لم يستمر هذا الشكل السياسي كثيرا، فسرعان ما برزت فكرة الحكومة الإقليمية كمنافس لها. وقد تولدت الحكومات الإقليمية من تآلف واتحاد بعض الكيانات المحلية الصغيرة، إما باختيارها أو رغما عنها. وقد اخذت الحكومات الإقليمية في بداية نشأتها شكل الملكيات المركزية التي بسطت سلطتها على كيانات إقليمية أكبر من مجرد القرية أو المدينة ثم تطور نظام الحكم بعد ذلك إلى حكم الأشراف أو الأرستقراطية أو حكم العامة².

وقد اتسعت الحكومات الإقليمية وتكونت منها الامبراطوريات سواء في عهد التاريخ القديم أو الوسيط، ومع انفتاح هذه الامبراطوريات على شعوب ومناطق وأجناس وثقافات متنوعة، قويت فكرة الحكومة -المحلية- ثم ساد من جديد نظام الاقطاعيات والمدن والأقاليم الصغيرة كنظم بديلة للإمبراطوريات. ولقد كان النظام الاقطاعي بطبيعته نظاما محليا قائما على الولاء الإقليمي الضيق وعلى أساس توزيع السلطة بين أمراء الإقطاع، مما أدى إلى كون لكل اقطاعية اقليم مستقل، وإدارة مستقلة، بل وقوات عسكرية مستقلة. وقد استمرت هذه الكيانات المحلية بالشكل السائد لنظام الحكم طوال القرون الوسطى إلى أن برز إلى الوجود الشكل القانوني الجديد وهو الدولة القومية، التي ترجع جذورها إلى الدولتين البريطانية والفرنسية، وسرعان ما انتشرت في العالم المعاصر كوريث لكل الامبراطوريات القديمة والإمارات الإقطاعية التي قامت على أنقاضها. ولقد كانت الدولة القومية حلا وسطا يتناسب مع ظروف التطور الحديثة، فلقد كانت أكبر حجما وأكثر قوة من الإقطاعيات الصغيرة، ولكنها أقل مساحة من الامبراطورية القديمة، وبالتالي أكثر تجانسا في نسيجها البشري والجغرافي.

أما الإدارة المحلية فقد كانت أحدث نسبيا، فعلى الرغم من قدمها كظاهرة تاريخية عرفتتها الجماعات البشرية، إلا أنها -كظاهرة قانونية- لا ترجع بتاريخها التشريعي إلى أكثر من القرن التاسع عشر، حيث ترجع نشأتها إلى عام 1835 حين اشترك المواطنون في بريطانيا في مجلس تمثيلي لمدينتهم عن طريق انتخاب ممثلهم في مجالس الوحدات المحلية.

أما فيما يخص الإدارة المحلية في الجزائر فقد مرت بمرحلتين أساسيتين هما مرحلة الاستعمار ومرحلة الاستقلال، سنتطرق لهما ببعض من التفصيل فيما يلي:

¹ كرم كشاكش، التنظيم الإداري المحلي، بدون دار نشر، إريد، 1997، ص12.

² صفوان المبيضين، حسين الطراونة، توفيق عبد الهادي، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص14.

1. **مرحلة الاستعمار:** منذ 1844 أقام الاحتلال الفرنسي، على المستوى المحلي، هيئات إدارية عرفت بالمكاتب العربية مسيرة من طرف ضباط الاستعمار بهدف تمويل الجيش الفرنسي والسيطرة على مقاومة الجماهير، ثم عمدت السلطات الاستعمارية إلى تكييف وملاءمة التنظيم البلدي تبعا للأوضاع والمناطق، وهكذا ومنذ 1868 أصبح التنظيم البلدي بالجزائر يتميز بوجود ثلاثة أصناف من البلديات:¹

- البلديات الأهلية (Communes d'indigènes) والموجه لمناطق الجنوب وبعض الأماكن الصعبة والنائية في الشمال إلى غاية 1880. تميزت إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري، إذ تولى تسييرها الفعلي رجال الجيش الفرنسي بمساعدة بعض الأعيان من الأهالي تم تعيينهم تحت تسميات مختلفة.
- البلديات المختلطة (Communes Mixtes) والتي كانت تغطي الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري، حيث وجدت في المناطق التي يقل فيها تواجد الفرنسيين بالقسم الشمالي من الجزائر. تركزت إدارة هذا النوع من البلديات إلى هيئتين رئيسيتين هما المتصرف واللجنة البلدية بحيث أن المتصرف يخضع للسلطة الرئاسية للحاكم أو الوالي العام من حيث التعيين والترقية، أما اللجنة البلدية يرأسها المتصرف مع عضوية عدد من الأعضاء المنتخبين من الفرنسيين وبعض الجزائريين (الأهالي) الذين يتم تعيينهم من طرف السلطة الفرنسية استنادا إلى التنظيم القبلي القائم أصلا على أساس مجموعة بشرية (الدوار).
- البلديات ذات الصرف التام (العامة) (Communes de plein exercice) والتي أقيمت أساسا في المناطق ذات التواجد المكثف للفرنسيين (الأوروبيين) بالمدن الكبرى والمناطق الساحلية. لقد خضعت هذه البلديات إلى القانون البلدي الفرنسي الصادر في 5 أفريل 1884 والذي يعتمد على هيئتين هما المجلس البلدي والعمدة، بحيث أن المجلس البلدي هو جهاز منتخب من طرف سكان البلدية الأوروبيين والجزائريين، أما العمدة ينتخبه المجلس البلدي من بين أعضائه.

كما يمكننا عرض التطور التاريخي للتنظيم الولائي في الجزائر حيث أن سلطات الاحتلال الفرنسي أصرت على هدم بنايات ومؤسسات الدولة والمجتمع الجزائري، إذ تم تقسيم البلاد منذ عام 1845 وبصفة تعسفية إلى ثلاثة أقاليم، ثم أحدثت تقسيمات تعسفية أخرى في الأقاليم الثلاثة لإخضاع السكان لأنظمة الإدارة المدنية والعسكرية الاستعمارية حسب كثافة الجيش والمعمرين، ومع نهاية الاستعمار كان بالجزائر 15 عمالة (Départements) و91 دائرة (Arrondissements)، حيث شكل نظام العمالات مجرد صورة لعدم التركيز الإداري، فهي لم تعبر عن اهتمامات أو مصالح محلية بل كانت مجرد وحدة إدارية لتمكين الاستعمار لتنفيذ خططه الهدامة. هيمن على إدارة وتسيير العمالة محافظ أو عامل العمالة (الوالي) (Le Préfet) الذي كان خاضعا لسلطة الحاكم العام، وإلى جانب المحافظ تم إحداث هيئتين هما مجلس العمالة والمجلس العام.²

2. **مرحلة الاستقلال:** بعد الهجرة الجماعية للإطارات الأوروبية عقب الاستقلال تم تقليص عدد البلديات لإمكانية إدارتها وتسييرها عن طريق تعيين مندوبيات خاصة والتي تشكلت أساسا من ممثلين عن قدماء المجاهدين والمناضلين بالحزب. أما دستور 1963 اعتبر البلدية أساسا للمجموعة الترابية والإدارية والاقتصادية، وهو التوجه

¹ محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية، 2013، ص39.

² المرجع نفسه، ص39، 48.

نفسه الذي أكدته ميثاق الجزائر سنة 1964، حيث كانت البلدية تقوم على ثلاث هيئات تتمثل في المجلس الشعبي البلدي والمجلس التنفيذي البلدي ورئيس المجلس الشعبي البلدي.

أما على مستوى التنظيم الولائي بعد الاستقلال فقد عمدت السلطات العامة على إحداث لجان جهوية للتدخل الاقتصادي والاجتماعي تضم ممثلين عن المصالح الإدارية وممثلين عن السكان يعينهم الوالي الذي تؤول إليه رئاسة اللجنة. في الحقيقة تلك اللجان لم يكن لها سوى دور استشاري بالمصادقة على ما يقدم لها من مشاريع وقرارات من طرف الوالي.

بعد الانتخابات البلدية لسنة 1967 تم استخلاف اللجنة السابقة بمجلس جهوي ولائي اقتصادي واجتماعي والذي كان يتشكل من جميع رؤساء المجالس الشعبية البلدية بالولاية مع إضافة ممثل عن كل حزب ونقابة والجيش. ظل هذا الوضع قائما إلى حين صدور الأمر 38/69 المؤرخ في 23 ماي 1969 والمتضمن قانون الولاية، وهو النص الذي يبقى مشكلا للمصدر التاريخي للتنظيم الولائي بالجزائر على الرغم من تأثره بالنموذج الفرنسي في هذا المجال. فطبقا لهذا الأمر قام التنظيم الولائي على ثلاثة أجهزة أساسية هي المجلس الشعبي الولائي والمجلس التنفيذي للولاية والوالي، وقد اهتم دستور 1976 بهذه الوحدة الإدارية حينما نص في المادة 36 منه على اعتبار الولاية هيئة أو مجموعة إقليمية بجانب البلدية.

وعموما يمكن رد نشأة الإدارة المحلية واستمرار وجودها إلى العوامل التالية:¹

أ. عوامل سياسية: تحقق الادارة المحلية مفهوم الديمقراطية على المستوى المحلي، وترسخ المبدأ الديمقراطي في أذهان المواطنين من خلال تجسيد حكم الشعب لنفسه بنفسه.

ب. عوامل اجتماعية: تعمل الادارة المحلية على خلق روح التعاون بين سكان الوحدة المحلية، وتنمية شعورهم بالمصير المشترك، مما يحتم عليهم التعاون والتخلص من بعض السلبيات والعادات الاجتماعية الضارة التي تحول دون رفاههم وتقدمهم. كما تقوم على النهوض بالقوى والطاقات المحلية لدى السكان المحليين وتوظيفها للمصالح العام على المستوى المحلي.

ج. عوامل اقتصادية: إن استقلال هيئات الإدارة المحلية المالية قد يدفعها نحو تحقيق مفهوم التنمية الشاملة على الصعيد المحلي، من خلال تطبيق التنمية الاقتصادية المحلية، وتأسيس المشروعات الاقتصادية الملائمة للوحدات المحلية مما يساهم في التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني وخلق فرص عمل للسكان المحليين وتحسين مستوى معيشتهم. وتتمثل المساهمة الاقتصادية للإدارة المحلية في المشروعات التي يمكن أن تدر دخلا على المجالس المحلية، مثل اقامة المشروعات الاقتصادية ودعم الصناعات الحرفية الصغيرة والتوسع فيها، واقامة مشروعات اسكانية لخدمة أبناء المنطقة المحلية، وانشاء الأسواق التجارية وغيرها من الانشاءات التي يمكن تأجيرها للمواطنين، وتطوير أنواع جديدة من النشاط الزراعي والصناعي تستغل فيه إمكانات المنطقة استغلالا أفضل.

د. عوامل إدارية: إن ازدياد وظائف الدولة وتدخلها في مختلف مناحي الحياة حتم عليها التنوع في أساليب الإدارة تبعا لظروف الوحدات المحلية الأكثر إدراكا للحاجات المحلية، ناهيك عن القضاء على البيروقراطية الإدارية المركزية، مما يخفف أعباء الإدارات المركزية وينقل جزء كبير من الوظيفة الإدارية للهيئات المحلية الأقدر على مواجهة الظروف الواقعية لكل وحدة، مما يوفر الوقت والجهد على السكان المحليين، إضافة إلى قابلية نظام الإدارة المحلية

¹ حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 25.

للإصلاح الإداري بشكل أسرع من الإدارات المركزية، نظرا لاستقلال الهيئات المحلية إداريا، كما ان المام ادارات الهيئات المحلية باحتياجات السكان تجعل قراراتها أكثر ملاءمة للواقع المحلي من قرارات السلطات المركزية في العاصمة، كذلك أن وحدات الإدارة المحلية أقدر على تحديد الحاجات العامة لمواطنيها وتلبيتها، وأكثر خبرة ودراية بمشكلات مناطقها وسبل علاجها. إن اعتماد أسلوب الإدارة المحلية يؤدي إلى تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات، الامر الذي يترتب عليه اختصار الوقت والجهد والنفقات وسرعة البت بالمعاملات والحد من بطء وتعقيد الاجراءات.

هـ. عوامل بيئية: إن ازدياد حجم النشاط الصناعي وزيادة حجم الاستهلاك الناجم عن تزايد السكان وما ينجر عن ذلك من نفايات يعتبر مهددا للبيئة وسببا في تلوثها، وتعتبر المحافظة على البيئة وحسن تنظيمها من أهم الادوار التي يتوجب على الإدارة المحلية النهوض بها حفاظا على الحياة، والتوسع في تشجير المناطق المحلية وانشاء الحدائق العامة، والعمل على تعميق الوعي البيئي لدى السكان المحليين بكافة الطرق المتاحة.

ثالثا: أهداف وجود الإدارة المحلية

للإدارة المحلية مجموعة من الأهداف تشكل الأسباب الحقيقية الكامنة وراء إيجادها، والتي تتعدى المجال الإداري إلى مجالات أخرى وهي السياسية والاقتصادية والاجتماعية حسب الوظيفة الإدارية التي سنحاول تلخيصها فيما يلي:

1. **الأهداف السياسية**: ترتبط بمبدأ تشكيل الهيئات المحلية بالانتخاب والذي يعتبر مبدأ من مبادئ الإدارة المحلية ويتحقق معه مجموعة من الأهداف أهمها:¹

- توسيع الممارسات الديمقراطية وذلك بمشاركة المواطنين في الأمور التي تهم المجتمع المحلي من خلال المشاركة في اتخاذ القرار، والمساهمة في عملية تنمية المجتمع المحلي وتطويره؛
- دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي؛
- ربط أهل الوحدة المحلية بالهيئات الممثلة لها لغرض تقوية البناء السياسي للدولة.

2. **الأهداف الإدارية**: تبرز أهم الأهداف الإدارية للإدارة المحلية في العناصر التالية:²

- القضاء على التسلط والبيروقراطية التي تلازم السلطة المركزية؛
- إبراز قيادات محلية قادرة على الإدارة الكفؤة تتفوق في ممارسة أعمالها؛
- تحقيق فعالية إدارية بحكم قرب الهيئات المحلية من الحاجات المحلية، فتتحقق الشروط اللازمة لإنجاح العمل الإداري؛
- تبسيط الاجراءات الإدارية وتقليص الروتين الاداري بحكم تقليل المراسلات ومن ثم تحقيق سرعة معالجة المسائل الإدارية.

3. **الأهداف الاقتصادية وتنموية**: فيما يلي بعض الأهداف ذات الطابع الاقتصادي تسعى إليها الدولة الحديثة من خلال تطبيق نظام الإدارة المحلية:³

¹ أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 19.

² عبد الرزاق الشخيلي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001، ص 21.

³ محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر دراسة تحليلية مقارنة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 62، 63.

- العمل على تقليل النفقات وريخ الوقت وتحسين جودة الخدمات المقدمة لسكان المناطق المحلية؛
- توسيع مصادر التمويل عن طريق أجهزة الوحدات المحلية سواء مواطنين أو قطاع خاص، وبالتالي تخفيف العبء عن الخزينة المركزية؛
- تنمية المجتمعات المحلية من خلال المشاريع الاقتصادية المنطلقة من واقع المجتمعات المحلية بالعمل على استغلال ما يتوافر لديها من موارد طبيعية؛
- تنشيط الاقتصاد الوطني كنتيجة لتنشيط الاقتصاد على المستوى المحلي؛
- تنمية الريف والمناطق المتخلفة وتطوير المدينة.

4. الأهداف الاجتماعية: فيما يلي أهم الأهداف الاجتماعية المتوخاة من نظام الإدارة المحلية:¹

- انتخاب الفرد من يمثله في المجالس المحلية يخلق تنمية للطاقت الفكرية والثقافية وتعمق ثقة الفرد بقيمة الانسانية عن طريق احترام إرادته وحرية؛
- التخفيف من آثار العزلة التي تفرضها المدينة الحديثة على الأفراد؛
- تحقيق العدالة الاجتماعية عن طريق عدالة توزيع الاعباء المالية بين مختلف مواطني الدولة وكذلك بين الريف والمدينة الحضرية، وبالتالي التخفيف من تيار الهجرة من الريف إلى المدينة؛
- المساهمة في النهضة الاجتماعية والثقافية والفكرية في المجتمع المحلي، من خلال إنشاء مراكز للشباب والثقافة وبناء المكتبات العامة وهياكل الرياضية والحدائق العامة وغيرها؛
- خلق الوعي الثقافي والسياسي يساهم في تحول ولاء الأفراد من ولائهم للأسرة والعشيرة إلى ولائهم للوطن وللمصلحة العامة.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة المحلية وخصائصها

إن تحديد مفهوم الإدارة المحلية يتطلب أولاً التطرق لإشكالية مصطلح الإدارة المحلية ومن ثم تعريفها وعرض أهم خصائصها، لذلك سنقسم مطلبنا هذا إلى ثلاثة فروع، نتناول في الفرع الأول الإدارة المحلية وإشكالية المسمى أما الثاني فنعرض فيه مختلف تعاريف الإدارة المحلية ثم في الأخير نتطرق إلى خصائص ووظائف الإدارة المحلية.

أولاً: الإدارة المحلية اصطلاحاً

يشير علماء اللغة إلى أن القاعدة العامة المتبعة في استخدام المصطلح العلمي تقضي بأنه لا يجوز أن يوضع للمعنى العلمي الواحد أكثر من لفظة اصطلاحية واحدة²، وعلى هذا الأساس فإن الإشكالية التي تهدد وحدة اللغة القانونية سواء التي يستعين بها المشرع أم التي يستخدمها الفقهاء والباحثين في مختلف المجالات، هي عدم الدقة في اختيار المصطلح والاستعانة بمفردات لغوية أخرى للدلالة على المعنى ذاته وهذا ما نلمسه بالتحديد فيما يتعلق باستخدام مصطلحات متعددة للدلالة على فكرة اللامركزية الإدارية الإقليمية كإحدى صور اللامركزية الإدارية، فمن الفقهاء من استخدم مصطلح السلطات المحلية للدلالة على الأشخاص الإدارية المحلية التي تتولى إدارة الشؤون والمصالح المحلية³، لكن في الواقع هذا المصطلح مرن ويتسع لأكثر من معنى فقد يقصد منه

¹ عبد الرزاق الشخيلي، مرجع سابق، ص 22.

² سامي حسن نجم الحمادي، الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2014، ص 81.

³ المرجع نفسه، ص 82.

الأشخاص الإدارية الإقليمية كالمحافظات والنواحي، وقد يقصد منه السلطات الثلاثة التشريعية والتنفيذية والقضائية ذات الطابع المحلي الخاص بالولاية، أو بالإقليم كقابل للسلطات الاتحادية في الدولة الفدرالية وهذا ما لا يمكن أن تشير إليه فكرة اللامركزية الإدارية الإقليمية القائمة على أساس توزيع الوظيفة الإدارية دون الوظيفة التشريعية والقضائية.

يذهب البعض الآخر إلى استخدام مصطلح اللامركزية المحلية¹، وهو مصطلح ليس بأحسن حال من المصطلح السابق كونه مصطلحا مبهما لا يعطي دلالة واضحة للفكرة التي يعبر عنها، فاللامركزية بشكل عام هي تنظيم قانوني يتولى توزيع السلطة بين جهتين فإذا كان هذا التوزيع يطال الوظائف الثلاث التشريعية والتنفيذية والقضائية كنا أمام لامركزية سياسية، وإن كان يطال الوظيفة الإدارية فقط والتي تعتبر جانب من جوانب السلطة التنفيذية كنا أمام لامركزية إدارية، إذن اللامركزية إما أن تكون سياسية أو إدارية، كما أن مصطلح اللامركزية المحلية يقتضي أن يقابله مصطلح المركزية المحلية وهذا الأخير لا مكان له في الفقه الإداري.

في حين ذهب آخرون إلى استخدام مصطلح الحكم المحلي كمصطلح مرادف لمصطلح الإدارة المحلية²، حيث خصصنا فرعاً مستقلاً لاحقاً نميز فيه الإدارة المحلية عن الحكم المحلي، فإنه يتعين عدم الخلط بين المصطلحين حيث يعد الحكم المحلي التطبيع العملي لفكرة اللامركزية السياسية، والتي تمثل في حقيقتها وضعاً دستورياً يقوم على توزيع الوظائف التشريعية والتنفيذية والقضائية للدولة بين الحكومة الاتحادية في العاصمة وحكومات الولايات أو الأقاليم ويعرف هذا النظام من الناحية الدستورية بنظام الاتحاد الفدرالي أو الاتحاد المركزي.³

من جانب آخر ذهب البعض إلى أن مصطلح الإدارة المحلية ينطبق على البلدية باعتبارها الوحدة الإدارية المحلية الطبيعية، فالإدارة المحلية لا تعني إطلاقاً اللامركزية، على اعتبار أن اللامركزية صيغة تنظيمية متقدمة لا توجد إلا بوجود الدولة⁴، ويرد على هذا الرأي أن البلدية وإن كانت بالفعل تشكل الخلية الأولى للإدارة المحلية، فهذا لا ينفي عنها صفة اللامركزية، فإطلاق وصف اللامركزية الإدارية على أي تنظيم إداري يتوقف على مدى تحقق أركانها، فوجود مصالح محلية اعترف بها المشرع واسند أمر إدارتها إلى هيئات مستقلة نسبياً تعمل تحت إشراف ورقابة السلطة المركزية يجعلنا أمام اللامركزية الإدارية سواء كانت إقليمية أو مرفقية، وعلى هذا الأساس لا يتغير مفهوم الإدارة المحلية باعتبارها التطبيق العملي لفكرة اللامركزية الإدارية أياً كان التقسيم الإداري ومستوياته في الدولة، وإذا كان ظهور تقسيمات جديدة كالمحافظات والنواحي لا يعني إنهاء دور البلدية كتقسيم إداري في تطبيق اللامركزية الإدارية.

من خلال ما تقدم تعددت تسميات الإدارة المحلية فسميت باللامركزية الإقليمية نسبة للإقليم الجغرافي الذي تقوم عليه، كما سميت بالجماعات المحلية للدلالة على نشاطها المحلي وليس الوطني، وسميت بالحكم المحلي لتمتعها باستقلال واسع عن الحكومة المركزية غير أنها لا تتمتع باختصاصات تشريعية وقضائية، وسميت كذلك بالمجالس المحلية المنتخبة كونها تنتخب جهازها التنفيذي من قبل السكان، وفي الأخير يمكن القول أن مصطلح الإدارة المحلية

¹ ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات، الإسكندرية، 1987، ص 113.

² محمد صلاح عبد البديع السيد، نظام الإدارة المحلية في مصر بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 6.

³ محمد محمود الطعمانية، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 21.

⁴ سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 83.

هو المصطلح الأكثر دقة في الدلالة على صورة اللامركزية الإدارية الإقليمية، وذلك بالقياس مع المصطلحات الأخرى كونه يجسد بالفعل الفكرة الأساسية التي تنطلق منها اللامركزية الإدارية، والتي تتضمن منح الهيئات المحلية ممارسة الوظيفة الإدارية من دون الوظائف الأخرى التشريعية والقضائية.

ثانياً: تعريف الإدارة المحلية

تعد الإدارة المحلية التطبيق العملي لفكرة اللامركزية الإدارية، حيث تنقسم اللامركزية الإدارية إلى صورتين - كما سنتناولها لاحقاً بقدر من التفصيل - إحداهما تقوم على أساس جغرافي وهي اللامركزية الإقليمية، بينما تقوم الأخرى على أساس موضوعي وهي اللامركزية المرفقية أو المصلحية، وبهذا تكون الإدارة المحلية هي التطبيق العملي للصورة الأولى.¹ وبالتالي فإن أي تعريف للإدارة المحلية حتى يكون جامعاً ينبغي أن تتوفر فيه جميع أركان اللامركزية الإدارية الإقليمية.

يرى أصحاب المفهوم الواسع للإدارة المحلية أن الإدارة المحلية هي الجهات التي تقوم بتقديم خدمات محددة في مكان محدد من إقليم الدولة بهدف تأمين الخدمات الضرورية الممكنة لسكان هذا المكان بغض النظر عن الطبيعة القانونية لتلك الجهات ومدى ارتباطها أو عدم ارتباطها بالسلطة المركزية.²

نلاحظ أن هذا المفهوم قائم على أساس مكاني بحت، وبالتالي الجمع بين وحدات ذات طبيعة قانونية مختلفة عن بعضها البعض لا لشيء، وإنما مجرد كونها تؤدي خدمات داخل نطاق مكاني معين.

وهنا نشير إلى أن هذا الاختلاف من ناحيتين، ناحية أولى وهي من حيث طبيعة هذه الوحدات، فوحدات الإدارة المحلية عبارة عن وحدات تمارس نشاطات ذات طبيعة محلية، باعتبارها هيئات مستقلة نسبياً ولا تخضع للسلطة المركزية بصورة مطلقة. بينما فروع الوحدات المركزية في أقاليم الدولة لا تتمتع بشخصية مستقلة عن السلطة المركزية، وإنما هي تابعة لها وتخضع لها في ممارسة أعمالها، وتصدر أوامرها باسم الدولة لا باسمها.

أما الناحية الثانية هي الهدف من وجود هذه الأجهزة المختلفة، كما سبق وذكرنا أن الإدارة المحلية وجدت لتلبية مصالح سكان الوحدة المحلية، إلا أن فروع المؤسسات العامة وجدت تطبيقاً لمبادئ الديمقراطية والتي تقضي بإعطاء سكان الأقاليم السلطات اللازمة لإدارة شؤونهم المحلية بأنفسهم.

كما تعتبر فروع المؤسسات العامة صورة من صور اللامركزية الإدارية والتي سنحاول التطرق لها لاحقاً في بحثنا هذا بشيء من التفصيل.

أما أنصار المفهوم الضيق للإدارة المحلية ذهبوا إلى أن الوحدات الإدارية المحلية التي تتمتع بشخصية قانونية مستقلة وتمثلها مجالس منتخبة من سكان تلك الوحدات، من أجل إدارة مصالحها المحلية كلها، أو بعضها، تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية، ولا يشمل هذا المفهوم فروع الوزارات والدوائر المركزية.³

من خلال هذا المفهوم نلاحظ أنه اقتصر فقط على وحدات الإدارة المحلية، دون أن يتعداها إلى غيرها من الجهات التي قد تشارك معها في إدارة مثل هذه الخدمات. وبالتالي تتعدد المفاهيم والتعاريف بتعدد وجهات

¹ سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 84.

² عبد المهدي مساعدة، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1977، ص 31.

³ زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 50.

النظر. وبالتالي يصعب وضع تعريف عام شامل للإدارة المحلية، وذلك لوجود عدة اتجاهات رئيسية ظهرت في تعريفها، ويمكن تلخيص هذه الاتجاهات الرئيسية في ثلاث اتجاهات:

الاتجاه الأول الذي وضع تعريفا للإدارة المحلية استنادا إلى وظائف هذه الإدارة، لكن هذا التعريف لم يكن جامعا لأن وظائف الإدارة المحلية تختلف من دولة إلى أخرى حسب مراحل التطور السياسي والفكري لكل دولة.

الاتجاه الثاني الذي نظر إلى أهداف الإدارة المحلية، والملاحظ أن وضع تعريف للإدارة المحلية عن طريق أهدافها لن يؤدي إلى الوصول إلى تعريف مؤسس على الأصول الفنية، بالإضافة إلى أن الأهداف المرجوة من الإدارة المحلية تختلف من زمن إلى آخر ومن مرحلة تاريخية إلى مرحلة أخرى، فأهداف الإدارة المحلية في القرن الأخير اتسعت وتنوعت عما كانت عليه في القرون السابقة.¹

الاتجاه الثالث والأخير هو الاتجاه السليم الذي نظر بعين الاعتبار إلى جوهر الإدارة المحلية ومبناها وهيئتها، والمقصود بالهيكل ذلك الجهاز الإداري لهذا النظام الذي يتكون من المجالس المحلية بالإضافة إلى الجهاز التنفيذي للخدمات المحلية، اللذان يكونان جوهر نظام الإدارة المحلية. وبالتالي تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم الإدارة المحلية تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها.

يعرف الكاتب البريطاني (Modie game) الإدارة المحلية بقوله أنها "مجلس منتخب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين سكان الوحدة المحلية ويعتبر مكملا لأجهزة الدولة".²

لقد أشار هذا التعريف إلى الفكرة الأساسية التي تنطلق منها الإدارة المحلية والتي مفادها أن ثمة مسائل تهم منطقة معينة يرى المشرع ضرورة أن يترك أمر إدارتها إلى هيئات محلية منتخبة، وعلى الرغم من أن هذا التعريف قد تضمن ركنين مهمين من أركان الإدارة المحلية ألا وهما المصالح المحلية التي يعترف بها المشرع وتولي إدارة هذه المصالح هيئات محلية منتخبة، إلا أنه أغفل رقابة السلطة التنفيذية كأحد أهم أركان الإدارة المحلية.

يعرف الفقيه القانوني الفرنسي (André de Laubadère) الإدارة المحلية بأنها "اضطلاع وحدة محلية بإدارة نفسها بنفسها وأن تقوم بالتصرفات الخاصة بشؤونها".³

يلاحظ على هذا التعريف أنه لم يشير إلى أركان الإدارة المحلية التي باجتماعها يتكامل مفهوم الإدارة المحلية. عرفها الفقيه الفرنسي (waline) بأنها "نقل سلطة إصدار قرارات إدارية إلى مجالس منتخبة بحرية من المعنيين".⁴

هذا من وجهة نظر أجنبية أما عربيا فقد عرف عبد الرزاق الشихلي الإدارة المحلية على أنها "مجموعة من الوحدات والأجهزة الإدارية أيا كانت صورتها، وعلى اختلاف مستوياتها الموجودة بالدولة والتي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة، ومن حكومة الولاية في الدولة الاتحادية".⁵ وعرفها أيضا بأنها

¹ عبد الرزاق الشихلي، مرجع سابق، ص18.

² زيد أحمد الخيسن، الإدارة المحلية اللامركزية الاقليمية مثال تطبيقي أمانة عمان الكبرى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 2011، ص22.

³ حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص18.

⁴ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص18.

⁵ عبد الرزاق الشихلي، مرجع سابق، ص19.

"المناطق المحددة التي تمارس نشاطها المحلي بواسطة هيئات منتخبة من سكانها المحليين، تحت رقابة واشراف الحكومة المركزية".¹

كما عرفها الفقيه القانوني العربي (فؤاد العطار) بأنها "توزيع للوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية مباشر اختصاصاتها تحت اشراف الحكومة المركزية ورقابتها".²

وترى الأمم المتحدة أن "الإدارة المحلية نظام من نظم الإدارة العامة، وهي وسيلة إدارية لمساعدة الحكومة المركزية على أداء رسالتها بصورة أكثر فعالية وكفاءة، وهي بذلك تحت على نقل بعض الاختصاصات والصلاحيات من الحكومة المركزية إلى المحليات لمواجهة مسؤولياتها في إطار توزيع الأدوار الوظيفية وتقسيم العمل بين المستويين المركزي والمحلي".³

إذن يمكن تعريف الإدارة المحلية على أنها "توزيع للوظيفة الإدارية بين السلطات المركزية وهيئات محلية لا مركزية تتمتع بالاستقلال، وتتولى مجالسها المنتخبة القيام بإشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات المحلية للسكان المحليين تحت إشراف ورقابة السلطات المركزية".⁴

من خلال ما تقدم يمكن تعريف الإدارة المحلية بأنها "تنظيم قانوني يتولى بموجبه المشرع توزيع الاختصاصات الإدارية بين السلطة الإدارية المركزية وهيئات محلية منتخبة في الغالب على أن تخضع هذه الهيئات وأعمالها للرقابة سواء كانت إدارية أو سياسية أو قضائية".⁵

من خلال هذا التعريف يمكن استنباط أركان الإدارة المحلية في العناصر التالية على أن يتم تناولها لاحقاً بشكل أعمق:

- الاعتراف للهيئات المحلية والمرفقية بممارسة بعض الاختصاصات الإدارية بمقتضى القانون؛
- تتولى إدارة هذه الاختصاصات هيئات محلية منتخبة في الغالب أو هيئات مرفقية تتمتع باستقلال نسبي في مواجهة السلطة المركزية؛
- خضوع هذه الهيئات وأعمالها للرقابة.

ثالثاً: خصائص الإدارة المحلية ووظائفها

سنستطرق من خلال هذا العنوان إلى خصائص الإدارة المحلية ومختلف وظائفها.

1. خصائص الإدارة المحلية: تتميز الإدارة المحلية بخصائص تنفرد بها عن الإدارة المركزية من أهمها:⁶

- قربها من الأفراد يجعلها تصل إلى أعماق حياتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية؛
- هدفها تنمية المجتمعات المحلية لتوفر للفرد معيشة أفضل؛
- تعمل على تكييف النظام الإداري ليلابم الأفراد دون تطويع الأفراد ليتكيفوا مع الإدارة؛

¹ عادل محمد زايد، تطوير مستقبل الإدارة المحلية العربية دروس مستفادة من التجربة المصرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 15.

² حسام قضيبي، تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري، المؤتمر العربي الإقليمي، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، 2003، ص 12.

³ زيد أحمد الخيسن، مرجع سابق، ص 22.

⁴ حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 19.

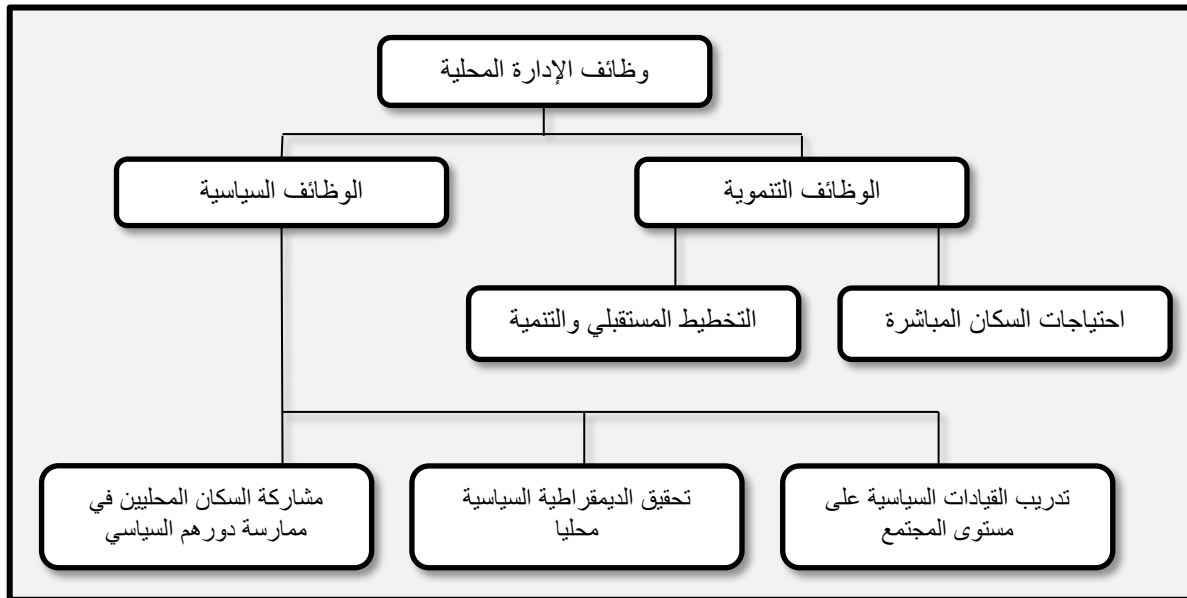
⁵ سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 88.

⁶ المنظمة العربية للعلوم الإدارية، النمو الحضري في الوطن العربي، المؤتمر الرابع عشر للشؤون الاجتماعية، جامعة الدول العربية، 1999.

- اشتراك الأفراد في إدارة الأمور ذات الأهمية المحلية لأن الأفراد أقدر على معرفة حاجاتهم وكيفية تلبية هذه الاحتياجات؛
- تعتبر مدرسة للتربية السياسية للأفراد لإعداد القيادات الصالحة؛
- تدعيم الروابط الاجتماعية بين أبناء المجتمعات المحلية وتوفير أسباب التنمية الاجتماعية السليمة وخاصة في مجتمعات المدينة التي يعاني فيها السكان من ضعف الشعور بالانتماء إلى المجتمع بالإضافة إلى تغيير أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد؛
- إثارة الحماس والتنافس بين أفراد المجتمعات المحلية المختلفة لتحقيق أكبر قدر من النهوض بمجتمعاتهم معتمدين في ذلك على جهودهم الذاتية.

2. وظائف الإدارة المحلية: يمكن اختصار وظائف الإدارة المحلية من حيث نوع الوظيفة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): وظائف الإدارة المحلية



المصدر: حسام قضيبي، تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري، المؤتمر العربي الإقليمي، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، 2003، ص 15.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن للإدارة المحلية وظيفتين أساسيتين هما:

أ. الوظيفة التنموية: وهي المسؤولة عن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال إدارة عملية التنمية المحلية، ويمكن تقسيمها إلى وظائف مرتبطة باحتياجات السكان المباشرة ووظائف مرتبطة بالتخطيط المستقبلي والتنمية.

ب. الوظيفة السياسية: وتشمل تحقيق الديمقراطية السياسية محليا عن طريق التمثيل العادل لأفراد المجتمع في المؤسسات السياسية ودفع السكان المحليين إلى المساهمة والمشاركة الفعالة في أداء وممارسة دورهم السياسي وتدريب القيادات السياسية على مستوى المجتمع.

أما بالنسبة لوظائف الإدارة المحلية من حيث أنها وظائف إدارية فإن مفهوم الإدارة المحلية جزء لا يتجزأ من المفهوم العام للإدارة فإن الوحدات المحلية عندما تشرع في تحقيق أهدافها لابد أن تتولى القيام بنفس الوظائف

الإدارية التي تقوم بها الإدارة مع خصوصية التطبيق على المحليات، ونبرز فيما يلي بعض خصوصيات الوظائف الإدارية على مستوى الإدارة المحلية:¹

● التخطيط: انطلاقاً من الدور المتوقع أن تحدته وحدات الإدارة المحلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فإن التخطيط الاستراتيجي يمثل نقطة البداية المنطقية لإحداث التنمية المنشودة، وتستهدف عملية التخطيط الاستراتيجي تحديد الغايات المستقبلية طويلة الأجل التي تسعى الوحدات المحلية إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

● التنظيم: تستهدف عملية التنظيم توظيف الموارد التنظيمية لتحقيق الغايات الاستراتيجية للإدارة المحلية بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وتعد عملية التنظيم من أهم الأنشطة الإدارية التي تحقق الوفرة عن طريق كفاءة استغلال الطاقات البشرية والإمكانات المادية ومنع تبعض الجهود وتعارضها.

● القيادة: تتمثل عملية القيادة الإدارية العليا في المحليات في منصب المحافظ أو الوالي بصفة أساسية إضافة إلى القيادات التنفيذية على مستوى المحافظة أو الولاية من نواب المحافظ ورؤساء المدن أو البلديات وقيادات كافة الأجهزة التنفيذية الأخرى العاملة في نطاق المحافظة، ويحدد القانون الصلاحيات الممنوحة لكل من القيادات المحلية بما يسمح له بتحقيق أهداف التنمية المخططة.

● الرقابة: الرقابة هي العملية التي يتم من خلالها التوفيق بين استقلال الهيئات المحلية والاعتبارات الخاصة بعدم تحويل هذا الاستقلال إلى فوضى أو إلى تفكك أوصل الدولة، والرقابة هي أيضاً الوظيفة الاستراتيجية الحساسة داخل وحدات الإدارة المحلية لانعكاسها المباشر على الوظائف السابقة من تخطيط وتنظيم وقيادة، حيث تستهدف عملية الرقابة نقل المعلومات التي تتعلق بمدى تنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المنشودة إلى مراكز اتخاذ القرار سواء على المستوى المحلي أو المركزي.

المطلب الثالث: تمييز الإدارة المحلية عن النظم المشابهة

توجد بعض الأنظمة التي تتشابه مع نظام الإدارة المحلية في الظاهر ولكنها تختلف عنها في المعنى والمضمون، فدراسة الإدارة المحلية تقتضي بنا التمييز بينها من ناحية وبين تلك النظم المشابهة من ناحية أخرى لإزالة أي خلط يمكن أن يحدث في هذا الشأن والأنظمة التي تتشابه مع الإدارة المحلية متعددة من أجل ذلك سنقسم مطلبنا هذا إلى عدة فروع نستعرض فيها التمييز بين الإدارة المحلية وكل نظام من الأنظمة التي سنشير إليها.

أولاً: الإدارة المحلية والحكم المحلي

لقد أخذ التمييز بين الإدارة المحلية والحكم المحلي جدلاً واسعاً بين الفقهاء والباحثين في القانون الإداري ومرد هذا الجدل هو الاختلاف في الدلالات اللغوية التي يشير إليها كلا من المصطلحين وما يترتب عليهما من آثار قانونية حيث تباينت الآراء في هذا الشأن في اتجاهات ثلاثة:

1. الاتجاه الأول: الإدارة المحلية والحكم المحلي مصطلحان مترادفان أي أن المصطلحان يحملان معنى واحداً ويشيران إلى أسلوب واحد من أساليب التنظيم الإداري ألا وهو اللامركزية الإدارية الإقليمية حيث يتباين تطبيق هذا الأسلوب من دولة إلى أخرى حسب الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.²

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 24، 32.

² أمين عودة المعاني، مرجع سابق، ص 40.

كما يضيف البعض في هذا الصدد إلى أن مصطلح الإدارة المحلية أو الحكم المحلي قد يتغير استخدامه داخل الدولة ذاتها من فترة إلى أخرى من دون أن يعني ذلك حدوث أي تغيير في جوهر النظام المحلي وهذا ما حدث في بعض البلدان العربية¹ حيث أطلق مصطلح الحكم المحلي على النظام الإداري في الفترات الأولى ثم تغيرت بعد ذلك التسمية إلى الإدارة المحلية دون أي تقليص لاختصاصات وسلطات الوحدات المحلية.

2. **الاتجاه الثاني:** الإدارة المحلية والحكم المحلي يمثلان التطبيق العملي لفكرة اللامركزية الإدارية الإقليمية فالاختلاف بينهما يكمن في درجة الاستقلال الذي يتمتع به النظامين، فالحكم المحلي يقع في أقصى درجات اللامركزية الإدارية الإقليمية أما الإدارة المحلية فتقع على مستوى أقل وتمثل الخطوة الأولى في الطريق إلى نظام الحكم المحلي.²

يضيف أصحاب هذا الاتجاه القول إلى أن المتبع للنظام الإداري في إنجلترا يجده معبرا عن صورة الحكم المحلي نظرا للاستقلال الكبير الذي تتمتع به الهيئات المحلية في مواجهة السلطة المركزية، أما النظام الإداري المتبع في غالبية دول العالم الثالث فهو ينتمي إلى صورة الإدارة المحلية نظرا لمحدودية الاستقلال الذي تتمتع به هذه الهيئات. يتضح من خلال هذا الاتجاه أن الاختلاف بين الإدارة المحلية والحكم المحلي هو اختلاف في الكم وليس في النوع ومن ثم فإن تطبيقاته ستختلف حتما من دولة إلى أخرى بحسب طبيعة الظروف التي تحيط بكل دولة، ويعزز هذا الاتجاه أن النظام المحلي في فرنسا يسمونه الإدارة المحلية وفي بريطانيا يسمونه الحكم المحلي مع أن كلا النظامين يعبران عن اللامركزية الإقليمية.

3. **الاتجاه الثالث:** يوجد اختلاف كبير بين مصطلحي الإدارة المحلية والحكم المحلي فالأول يتعلق باللامركزية الإدارية حيث يمثل إحدى صورها في حين نجد الثاني -الحكم المحلي- يتعلق باللامركزية السياسية التي تجدد تطبيقاتها في الدول الاتحادية (الفدرالية).³

إن اصطلاح الحكم المحلي ينصرف إلى جميع مظاهره ومظاهر الحكم التقليدي وهي التشريع والتنفيذ والقضاء ومن المسلمات أن نظام الإدارة المحلية لا شأن له بالتشريع والقضاء، ولكن عمله ينحصر في مجال الوظيفة التنفيذية فيما يتعلق بالمرافق ذات الطابع المحلي دون غيرها، فالحكم المحلي يوجد في الدول ذات الطابع الفيدرالي أو الاتحاد المركزي، والتي تعتبر الولايات المتحدة من أقدم تطبيقاته في العالم، فالولايات لها اختصاصات تشريعية وقضائية فضلا عن اختصاصات تنفيذية وفوق ذلك فإن إقليم الولاية حسب تسميتها تمارس الإدارة المحلية عن طريق إنشاء وإدارة مرافق محلية.

إن شيوع اصطلاح الحكم المحلي في كثير من الدول يرجع إلى أن رجال السياسة حاولوا من جانبهم إيهام شعوبهم بأنهم أقاموا لهم نظاما أكثر حرية وأوفر ديمقراطية من حيث مشاركة الشعب في أمور الحكم، ولهذا فقد استخدمت عبارة الحكم المحلي بدلا من عبارة الإدارة المحلية.

يظهر مما تقدم أن الاتجاه الثالث والذي أثبت وجود اختلاف كبير بين مصطلح الإدارة المحلية والحكم المحلي هو الراجح في تقديرنا بالقياس مع الاتجاهين السابقين حيث لا يمكن اعتبار المصطلحين -الإدارة المحلية والحكم

¹ من أمثلة ذلك مصر إذ استخدم مصطلح الحكم المحلي على النظام الإداري بين عامي 1975-1988 ثم تراجع المشرع عن هذه التسمية واستبدلها بمصطلح الإدارة المحلية.

² سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 91.

³ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 41.

المحلي - مجرد مصطلحين مترادفين أو كونهما يختلفان من حيث الدرجة لا النوع، فالإدارة المحلية كما سبق القول تمثل التطبيق العملي لفكرة اللامركزية الإدارية الإقليمية والتي تنحصر مهامها على إدارة الشؤون والمصالح المحلية دون أن تمتد في اختصاصاتها إلى الوظائف التشريعية والقضائية التي تبقى من واجبات السلطات المركزية. والإدارة المحلية كنظام إداري يمكن تطبيقه في الدولة الموحدة البسيطة والدولة المركبة الاتحادية أو الدولة الفدرالية على حد سواء، في حين نجد أن الحكم المحلي الذي يمثل التطبيق العملي لفكرة اللامركزية السياسية لا يمكن تصور وجوده إلا في الدول الفيدرالية التي تتوزع فيها السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية بين السلطات الاتحادية المتواجدة في العاصمة والولايات أو الأقاليم، وعلى هذا الأساس فإن الحكم المحلي يدخل ضمن موضوعات القانون الدستوري بينما تدخل الإدارة المحلية ضمن مواضيع القانون الإداري.

يمكن اختصار المعايير الممكن اعتمادها للتمييز بين مصطلحي الإدارة المحلية والحكم المحلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-1): معايير التمييز بين مصطلحي الإدارة المحلية والحكم المحلي

المعيار	الإدارة المحلية	الحكم المحلي
النشوء	تنشأ بموجب القانون.	ينشأ بموجب الدستور.
الارتباط	ترتبط بالتنظيم الإداري للدولة ولذلك تعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري.	يرتبط بشكل الدولة، ويعتبر أسلوباً من أساليب التنظيم السياسي.
الوظيفة	تمارس جزءاً من وظيفة الدولة الإدارية فقط.	يمارس وظائف تنفيذية وتشريعية وقضائية.
الموطن	تتواجد في ظل الدول البسيطة والمركبة.	يتواجد في الدول المركبة.
مدى ثبات الاختصاص	اختصاصاتها قابلة للتغيير زيادة أو نقصاناً كونها تحدد بموجب التشريعات العادية في الدولة.	اختصاصاته تتمتع بدرجة ثبات أكبر نسبياً كونها محددة بموجب دستور الدولة.
الرقابة	تخضع لرقابة وإشراف السلطة المركزية.	تمارس عليه رقابة غير مباشرة من قبل السلطة المركزية.
القوانين المطبقة	تخضع لجميع القوانين السارية المفعول في الدولة.	يخضع لقوانين خاصة به صادرة عن سلطته التشريعية.

المصدر: أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 44.

ثانياً: الإدارة المحلية وعدم التركيز الإداري

للمركزية الإدارية صورتين، التركيز الإداري وعدم التركيز الإداري، يقصد بعدم التركيز الإداري باعتباره صورة من صور المركزية الإدارية بأنه "منح سلطة البت النهائي في بعض الأمور إلى ممثلي السلطة المركزية سواء كانوا في العاصمة أو الإقليم، دون الرجوع إلى الرئيس الإداري".¹ فالمرؤوس (الحاكم الإداري أو مدير الدائرة الحكومية في الإقليم) يستطيع في حالة عدم التركيز الإداري البت في بعض الأمور دون الرجوع إلى الرئيس الإداري الأعلى، وهذه تمثل نقطة اتفاق وحالة من التشابه بين عدم التركيز الإداري وموضوع الإدارة المحلية ففي الحالتين تخرج سلطة

¹ هاني علي الطهراوي، قانون الإدارة المحلية، الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 27.

اتخاذ القرارات الإدارية من يد السلطات المركزية في العاصمة وتمارس من قبل جهات أخرى متواجدة على مستوى الأقاليم.

بالرغم من ذلك فإن هناك فوارق بين عدم التركيز الإداري والإدارة المحلية يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- عدم التركيز الإداري يندرج تحت مظلة المركزية الإدارية في حين أن الإدارة المحلية تندرج تحت مظلة اللامركزية الإدارية؛

- عدم التركيز الإداري لا يستلزم تعدد السلطات الإدارية وإنما يقوم على توزيع اختصاصات الوظيفة الإدارية بين أعضاء سلطة إدارية واحدة بما يسمح بتحويل بعض أعضاء هذه السلطة الإدارية حق البت النهائي في بعض القضايا الإدارية دون الرجوع إلى الرئيس الإداري الأعلى، أما في نظام الإدارة المحلية فهناك تعدد للسلطات الإدارية، حيث توزع الوظائف بين الحكومة المركزية من جهة ومجالس محلية منتخبة وتمتع عادة باستقلال مالي وإداري من جهة أخرى؛

- في حالة عدم التركيز الإداري تتخذ القرارات الإدارية وتبرم العقود الإدارية باسم الدولة من خلال موظفيها في الأقاليم، أي أن هناك ما يمكن وصفه بعملية استبدال للموظف المحلي بدل الموظف الموجود بالعاصمة، أما في نظام الإدارة المحلية فإن الأمر مختلف حيث أن المجالس المحلية ذاتها هي التي تتخذ القرارات وتبرم العقود باسمها ولحسابها؛¹

- يترتب على وجود الإدارة المحلية تعدد في الأشخاص المعنوية العامة، حيث تستقل كل وحدة من وحدات الإدارة المحلية عن الإدارة المركزية من جهة، وعن غيرها من وحدات الإدارة المحلية من جهة أخرى، في حين لا يترتب على الأخذ بعدم التركيز الإداري تعدد في الأشخاص المعنوية العامة، إذ تعتبر فروع الوزارات ومديرياتها في المحافظات والأقاليم مجرد تقسيمات إدارية تتبع للوزارات ولا تتمتع بأي استقلال أو شخصية معنوية؛²

- الإدارة المحلية لها أهمية سياسية وبعد ديمقراطي لأنها تترك أمر إدارة معظم المصالح المحلية لممثلي المواطنين في الأقاليم، في حين أن عدم التركيز الإداري ليس له مثل هذه الأهمية، إذ أنه في نهاية الأمر ليس أكثر من مجرد تطبيق لقانون "فن إداري" من خلال تخفيف الأعباء الكبيرة الملقاة على عاتق السلطة المركزية في العاصمة وتكليف موظفين تابعين لها يمثلونها في مختلف الأقاليم للقيام بجزء من هذه الأعباء؛

- في نظام الإدارة المحلية تخضع المجالس المحلية للوصاية الإدارية، وهي مجرد عملية رقابة وإشراف من قبل الحكومة المركزية، في حين يخضع الموظفون في الأقاليم في ظل عدم التركيز الإداري للسلطة الرئاسية.³

وإذا كان تخفيف العبء عن كاهل السلطة المركزية هو القاسم المشترك بين النظامين فإن الأهداف التي تقف وراء تطبيق نظام الإدارة المحلية لا تقتصر فقط على تخفيف العبء الإداري فحسب بل لها أهداف أخرى سياسية واقتصادية واجتماعية.

ومن خلال ما تقدم يتضح لنا أن عدم التركيز الإداري هو صورة من صور اللامركزية الإدارية في حين تمثل الإدارة المحلية التطبيق العملي للمركزية الإدارية الإقليمية.

¹ محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 57.

² حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 20.

³ محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 58.

ثالثاً: الإدارة المحلية والحكم الذاتي

إن مصطلح الحكم الذاتي هو ترجمة حرفية للمصطلح الإغريقي الأصل (Autonomia) وهو يتألف من مقطعين auto وتعني الذات و nomia وتعني القانون والكلمة بمجموعها تعني قدرة الذات على سن القوانين.¹ حيث تنطوي فكرة الحكم الذاتي على مدلولين، مدلول دولي والآخر على المستوى الداخلي، ففي مجال القانون الدولي العام يقصد بالحكم الذاتي عند إطلاقه باعتباره صيغة للحكم تطبق على الأقاليم أو مناطق معينة تتوفر فيها كل مقومات الدولة من شعب وإقليم وسلطة سياسية، ولكنها تبقى تحت سيطرة وحكم الدولة المستعمرة بحيث لا تتمتع بالسيادة الخارجية، فهذه الصيغة اتخذتها الدول الاستعمارية المحتلة كوسيلة لتحديد العلاقة بينها وبين مستعمراتها ومن ثم هي مستقلة إدارياً ومالياً دون أن يكون لها استقلال سياسي.²

أما مدلول الحكم الذاتي على المستوى الداخلي فذهب البعض في تعريفه بأنه مباشرة جمهور الشعب لسلطته في مختلف الميادين. وذهب آخرون في تعريفهم للحكم الذاتي بأنه نظام لا مركزي يقوم على أساس الاعتراف بجزء معين من إقليم الدولة بالاستقلال الذاتي ضمن رقابة وإشراف الدولة.

من جانب آخر يركز البعض في تعريفهم للحكم الذاتي على الأسباب والدوافع التي تقف وراء قيام الحكم الذاتي حيث يعرفونه بأنه صيغة متطورة من اللامركزية الإدارية تقوم بموجبها الدولة -ضمن وحدتها القانونية والسياسية- بالإقرار لقومية أو جماعة دينية أو لغوية أو ثقافية معينة ببعض السلطات التشريعية والإدارية ولكن تحت رقابة الدولة وإشرافها.³

وأبرز مثال على ذلك في الوطن العربي السودان والعراق، فالسودان خص إقليم الجنوب فضلاً عن الاستقلال الإداري بمجلس تشريعي، وذلك بمقتضى قانون الحكم الذاتي الصادر في 1972م، كما نشأ في العراق وضع شبيه بالوضع في السودان وذلك بمقتضى قانون الحكم الذاتي لمنطقة كردستان الصادر في سنة 1974م. وإذا كان من الجائز إطلاق تعبير (حكم ذاتي) على النظامين السابقين لدخول العنصر التشريعي في نطاق الاختصاص المحلي، فإن ذلك لا يعني أن كلاً من الدولتين المذكورتين قد تحولتا من دولتين بسيطتين إلى دولتين مركبتين تعنتقان نظام الاتحاد الفدرالي أو المركزي، إذ إن كلا القانونين المذكورين قد حرصا على التأكيد على وحدة الدولة السياسية، وعلى وحدة الأرض والشعب.⁴

كما أن الحكومة المركزية تظل هي صاحبة الاختصاص الأصيل في جميع المجالات التشريعية والتنفيذية والقضائية، والاختصاصات الممنوحة لإقليمي الحكم الذاتي أقرب إلى الاختصاصات المحلية في المجال الإداري، وإن كانت تتجاوزها إلى أكثر من ذلك إلى جانب ذلك فإن الكثير من الدول جمعت بين الإدارة المحلية والحكم الذاتي وأكثرها نجاحاً إيطاليا الموزعة على تسعة عشر إقليماً منها أقاليم عدة متمتعة بالحكم الذاتي لخصوصيتها أو لظروف خاصة كما هو كائن في العراق والسودان.

¹ سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 94.

² أحمد إبراهيم علي الوتري، النظام الفدرالي بين النظرية والتطبيق، مكتبة التفسير، أبريل، 2008، ص 101.

³ محمد عمر مولود، الفدرالية وإمكانية تطبيقها كنظام سياسي العراق نموذجاً، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2009، ص 454.

⁴ حمود القديمي، مبادئ الإدارة المحلية [على الخط]، متاح على < <http://dralqudaimi.blogspot.com/> >، اطلع عليه بتاريخ 2015/02/28، ص 67.

المبحث الثاني: موقع الإدارة المحلية من التنظيم الإداري للدولة وأركانها (مقوماتها)

تعد الإدارة المحلي التطبيق العملي لفكرة اللامركزية الإدارية، ويعرّف مفهوم الإدارة المحلية من حيث تعريفها وتمييزها عن النظم المشابهة، ينبغي لنا الحديث عن موقعها من التنظيم الإداري للدولة وأركان قيامها، لذلك يتوجب علينا الحديث عن المركزية واللامركزية حتى يتسنى لنا معرفة موقع الإدارة المحلية بينهما، هذا من جهة ومن جهة أخرى لم يعد ينظر للإدارة المحلية بأنها أسلوب من أساليب التنظيم الإداري تعمل على تخفيف الأعباء عن كاهل السلطة الإدارية المركزية فحسب، بل أصبحت تمثل منظومة متكاملة لها فلسفتها وأهدافها المتعددة للمجالات كافة.

وبناء على ما سبق سنقسم مبحثنا هذا إلى أربعة مطالب حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى الإدارة المحلية بين المركزية واللامركزية الإدارية، أما المطلب الثاني سنخصصه لمقومات الإدارة المحلية أي مبادئها، ثم نتناول الموارد المالية للإدارة المحلية في المطلب الثالث، أما المطلب الأخير نخصصه لمشاكل الإدارة المحلية.

المطلب الأول: الإدارة المحلية بين المركزية واللامركزية الإدارية

لغرض اعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن المركزية واللامركزية الإدارية، سنقسم المطلب إلى ثلاثة فروع، سنتناول في الفرع الأول مفهوم المركزية الإدارية ومختلف صورها، وفي الفرع الثاني سنعرض مفهوم اللامركزية وصورها، أما الفرع الثالث فسنخصصه لتقييم كل من المركزية واللامركزية الإدارية.

أولاً: مفهوم المركزية الإدارية وصورها

قبل الدخول في تعريف المركزية الإدارية ينبغي لنا توضيح فكرة المركزية بشكل عام، لأن المركزية الإدارية في ذاتها تمثل إحدى صور المركزية، وتعرف المركزية بأنها "تجميع السلطة في يد هيئة رئاسية واحدة في جميع أنحاء الدولة، بمعنى أن لا توجد في الدولة إلا سلطة واحدة تتولى الوظائف بنفسها"¹، فالمركزية بصفة عامة هي تركيز السلطة في يد رئيسة واحدة سواء كانت هذه الهيئة الرئيسية فرداً أو لجنة أو هيئة أو مجلساً، والمركزية بهذا المعنى قد تكون مركزية سياسية أو اقتصادية أو إدارية، ويمكن تعريفها باختصار كما يلي:²

● المركزية السياسية: تعني أن يخضع إقليم الدولة لإدارة سلطة سياسية واحدة وبالتالي تكون الوظيفة التشريعية والقضائية والتنفيذية مركزة في يد الحكومة المركزية دون أن تشاركها أي سلطة أخرى؛

● المركزية الاقتصادية: تسود في بعض الدول المعاصرة وبالتحديد الدول الاشتراكية إذ تتولى السلطات المركزية في الدولة الإشراف على كافة أوجه النشاط الاقتصادي وتوجيهه وفقاً لخطط مرسومة؛

● المركزية الإدارية: وهي التي توجد في المجال الإداري، بحيث تكون سلطة البت النهائي في شؤون الإدارة بيد الحكومة المركزية في العاصمة.

وعليه فالمركزية الإدارية "هي تجميع مختلف مظاهر الوظيفة الإدارية في الدولة في يد هيئة واحدة تكون عادة في العاصمة وبشكل يؤدي إلى توحيد الأسلوب الإداري وتجانسه في كل أرجاء الدولة".³

¹ سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 66.

² صفوان المبيضين، حسين الطراونة، توفيق عبد الهادي، مرجع سابق، ص 25.

³ محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 24.

تتلخص المركزية الإدارية في التوحيد وعدم التجزئة، بحيث تقوم الأجهزة الإدارية التابعة للحكومة في المركز مباشرة بممارسة الوظائف والاختصاصات الإدارية في جميع إقليم الدولة، كما تقوم المركزية الإدارية كأسلوب للتنظيم الإداري على مجموعة من الأركان نلخصها كما يلي:

- حصر الوظيفة الإدارية في يد الحكومة المركزية في العاصمة.
- خضوع جميع موظفي الدولة لنظام السلم الإداري، وهذا في الحقيقة يمثل مضمون السلطة الرئاسية.
- وللمركزية الإدارية صورتان هما التركيز الإداري (المركزية المطلقة)، والأخرى هي عدم التركيز الإداري (المركزية النسبية).

1. التركيز الإداري (المركزية المطلقة): وهي الصورة التي تتركز بمقتضاها سلطة البت في كل الأمور بيد الوزارات المركزية في العاصمة، بحيث لا يكون لموظفيهم في الأقاليم سلطة البت النهائي في اتخاذ القرار، بل عليهم أن يعودوا إلى وزراءهم في العاصمة في كل شيء.¹ وتطبق هذه الصورة في الدول ذات المساحة الصغيرة والتي تتسم بمحدودية نشاطها وقلة عدد سكانها كالفاتيكان وإمارة موناكو لأن هذه الصورة للمركزية الإدارية لم تعد تلائم الظروف الحالية الحديثة.

2. عدم التركيز الإداري (المركزية النسبية): وظهرت هذه الصورة نتيجة لزيادة واجبات الدولة وتشعب مجالاتها حيث أصبح من الضروري أن يكون للدولة موظفين في مختلف أقسامها الإدارية لهم سلطة اتخاذ القرارات في بعض المسائل دون الرجوع إلى السلطة المركزية المتواجدة في العاصمة مع بقائهم خاضعين لها من الناحية العضوية، وعدم التركيز الإداري قد يكون خارجيا، ويعني ذلك أن يُبت في بعض الشؤون الإدارية يكون من خارج العاصمة، وقد يكون عدم التركيز داخليا، ويعني ذلك أن سلطة البت النهائي في القرارات تكون في يد أحد المسؤولين المقيمين مع الرئيس الإداري الأعلى في مقر السلطة الإدارية المركزية كوكلاء الوزارات أو المدراء العاميين الذين يزاولون سلطتهم بالعاصمة.²

ويلاحظ أن تحويل بعض الاختصاصات إلى ممثلي السلطة المركزية لا يعني استقلال هؤلاء الممثلين عن شخص الوزير، إذ أنهم يمارسون سلطة البت النهائي داخل نطاق السلطة الرئاسية التي تملي خضوعهم لمن يعلوهم في السلم الإداري حتى تصل إلى الرئيس الإداري الأعلى، ويتم نقل الاختصاص إلى المرؤوسين بإحدى الطريقتين أولها نقل الاختصاص وثانيها تفويض الصلاحيات، والمقصود بتوزيع الاختصاصات الإدارية بمقتضى نصوص قانونية صريحة على أعضاء السلطة الإدارية، أما تفويض الاختصاص فالمقصود منه أن يعهد الرئيس الإداري ببعض اختصاصاته المستمدة من القانون إلى أحد مرؤوسيه في نفس الاختصاص.

ثانيا: مفهوم اللامركزية الإدارية وصورها

قبل الولوج في تعريف اللامركزية الإدارية وبيان أركانها وصورها، ينبغي لنا أولا تحديد مفهوم اللامركزية بشكل عام حيث تعد تنظيم قانوني يقره المشرع دستوريا كان أم عاديا يتولى توزيع السلطة بين جهتين، فإذا كان التوزيع للسلطة يتضمن معناه العام الذي يشمل الوظيفة التشريعية والتنفيذية والقضائية كنا أمام اللامركزية السياسية التي تعد شكلا من أشكال الدولة حيث تتحول الدولة بموجبه من دولة بسيطة موحدة إلى دولة مركبة تتعدد فيها

¹ صفوان المبيضين، حسين الطراونة، توفيق عبد الهادي، مرجع سابق، ص 27.

² حسين عبد القادر، الإدارة المحلية في فلسطين بين الماضي والحاضر، مكتبة دار الفكر، القدس، 2013، ص 18، 19.

السلطات الثلاث، التشريعية والتنفيذية والقضائية، ومن ثم تكون في الدولة المركبة أو الاتحادية (الفدرالية) سلطتين، سلطة اتحادية وأخرى سلطة ولايات أو أقاليم، أما إذا كان توزيع السلطة يقتصر على الجانب الإداري وهو أحد جوانب السلطة التنفيذية كنا أمام نظام اللامركزية الإدارية، إذ لا يعد هذا النظام شكلا من أشكال الحكم بل هو مجرد تنظيم ممارسة الوظيفة الإدارية.

لقد عرفت اللامركزية الإدارية بأنها تتضمن "توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية وبين هيئات محلية أو مصلحة منتخبة، بحيث تكون هذه الهيئات في ممارستها لوظيفتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الحكومة المركزية"¹. كما عرفت اللامركزية الإدارية على أنها "تنظيم قانوني يتولى بموجبه المشرع سواء كان دستوريا أم عاديا توزيع الاختصاصات الإدارية بين السلطة الإدارية المركزية وبين هيئات إقليمية منتخبة في الغالب أو هيئات مرفقية أو مصلحة على أن تخضع هذه الهيئات وأعمالها للرقابة سواء كانت صادرة من السلطة الإدارية المركزية أم من السلطتين التشريعية والقضائية"².

ومن خلال التعريف المقدم يمكن استنباط أركان اللامركزية الإدارية كما يلي:

- الاعتراف للهيئات المحلية والمرفقية بممارسة بعض الاختصاصات الإدارية بمقتضى القانون.
 - أن تتولى إدارة هذه الاختصاصات هيئات محلية منتخبة أو هيئات مرفقية تتمتع باستقلال نسبي في مواجهة السلطة المركزية.
 - خضوع هذه الهيئات وأعمالها للرقابة.
- وعليه فإن فكرة اللامركزية الإدارية تدور حول مسألة إعطاء بعض مظاهر النشاط الإداري لهيئات مستقلة عن الحكومة المركزية، ويتحدد اختصاص مثل هذه الهيئات إما على أساس إقليمي (اللامركزية الإقليمية)، أو على أساس مرفقي (اللامركزية المرفقية).

1. اللامركزية الإدارية الإقليمية: اللامركزية الإقليمية عبارة عن تنظيم الجهاز الإداري في الدولة بشكل يسمح بتعدد أشخاصه على أساس جغرافي، حيث يتولى شخص معنوي عام محلي تقديم الخدمات للمواطنين ورعاية مصالحهم في جزء معين من إقليم الدولة³، حيث كان التطبيق الأول لفكرة اللامركزية الإدارية متمثلا بالصورة الإقليمية، سواء أكان ذلك على مستوى الإقليم أو العاصمة أو المدن الكبرى، وكانت البلدية هي النموذج الطبيعي لهذه الصورة والتجسيد التنظيمي والواقعي لها.

وبهذا يكون مصطلح اللامركزية الإقليمية مرادفا لمفهوم الإدارة المحلية، ذلك التنظيم الإداري القائم على وجود مصالح محلية تتميز عن المصالح القومية يسعى لتحقيقها ضمن المنطقة المحلية وفي حدود الاختصاصات التي حددها القانون وتحت رقابة خاصة وإشراف من السلطة المركزية.⁴

وقد اكتسبت البلديات على مستوى المدن كيانا محليا مستقلا معترفا به من الدولة، واتخذت طابعا مؤسسيا يتمتع بالوجود القانوني والشخصية المعنوية والإدارة الذاتية، ثم ظهرت كيانات أخرى، أمام ضغط الحاجات وتوسع مصالح الدولة وتكاثر أعبائها، فأخذت الدولة تلجأ إلى إضفاء الشخصية المعنوية على المحافظات والأقاليم تخفيفا

¹ سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 2009، ص 83.

² سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 76، 77.

³ هاني علي الطهراوي، مرجع سابق، ص 10.

⁴ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 35.

عن أعبائها وتنظيمها لجهاز الدولة الإداري ليكون أكثر فاعلية، إلا أن هذه الكيانات المستقلة إداريا بقيت على المستوى الإقليمي واقتصرت اهتماماتها على الشؤون المحلية البحتة.

2. اللامركزية الإدارية المرفقية (المصلحية): إذا كانت اللامركزية الإدارية الإقليمية تقوم على عنصرين أحدهما شخصي وهو السكان والثاني عيني وهي قطعة الأرض التي يشملها اختصاصها، فإن اللامركزية المرفقية أو المصلحية تقوم على أساس عنصر فني متخصص ينصب على نشاط معين بصرف النظر عن موقعه الجغرافي¹، وعليه فإن اللامركزية المرفقية تعني إعطاء إدارة مرفق من المرافق العامة كالنقل أو المواصلات أو إحدى الصناعات الشخصية أو المعنوية أو بعض الصلاحيات التي تستطيع إدارة المرافق ممارستها دون الرجوع إلى الوزارة المختصة، ويطلق على المرافق اصطلاح المؤسسات أو الهيئات أو المشروعات العامة²، والمؤسسات العامة هي شكل من أشكال اللامركزية المرفقية وإن كانت تدار عن طريق مجالس إدارة تعين من قبل الدولة ولا تنتخب انتخاباً كما هو الحال في البلديات.³

فبعد ازدياد الأعباء الملقة على عاتق الدولة المعاصرة بسبب كثرة المرافق العامة وتنوعها وفشل الإدارة المباشرة لهذه المرافق، ظهرت الحاجة إلى منحها نوع من الاستقلال في الإدارة من خلال منحها الشخصية المعنوية، وأن يختص كل مرفق في مجال معين من أنشطة الدولة بعيداً عن أسلوب الروتين الحكومي مع خضوعها لرقابة وإشراف السلطة المركزية.

ثالثاً: تقييم المركزية واللامركزية الإدارية

يتضح لنا أن صوري اللامركزية الإدارية تعتبران مظهرين لمشكلة أساسية واحدة تتصل بتوزيع الوظيفة الإدارية بين عدد من الهيئات المتميزة والمستقلة، وإذا كان هناك من يشككون في اعتبار اللامركزية المرفقية صورة من صور اللامركزية وينكرون وجودها، ويرون أن صفة اللامركزية لا تنطبق إلا على شكل واحد هو اللامركزية الإقليمية، إلا أن الاتجاه الغالب في الفقه الإداري يعترف بالصفة اللامركزية للمؤسسات العامة إذا توافرت فيها عناصر اللامركزية، وأن التطبيق العملي أثبت مزايا أسلوب المؤسسة العامة لإدارة المرافق العامة على اختلاف أنواعها.⁴ إذا كانت القاعدة العامة تشير إلى أن أي نظام إداري له مزاياه ومحاسنه كما أن له عيوبه وانتقادات فأن المركزية واللامركزية الإدارية لا تخرجان عن هذه القاعدة، لذلك نسعى من خلال هذا الفرع عرض أهم المزايا والعيوب الموجهة لكل من المركزية واللامركزية الإدارية.

1. مزايا وعيوب المركزية الإدارية: سنتطرق من خلال هذا العنوان إلى كل من مزايا وعيوب المركزية الإدارية.

أ. مزايا المركزية الإدارية: لنظام المركزية الإدارية مزايا عديدة نذكر أهمها فيما يلي:

- أسلوب يلائم إدارة المرافق العامة؛
- تأكيد وحدة الدولة القانونية والسياسية والإدارية؛
- تقليل النفقات العامة؛

¹ سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 77.

² صفوان المبيضين، حسين الطراونة، توفيق عبد الهادي، مرجع سابق، ص 29.

³ عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013، ص 194.

⁴ نواف كنعان، القانون الإداري، الكتاب الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 176.

- تجعل من الإدارة العامة محايدة في الغالب؛¹
 - نظام له صورة رسمية متحدة؛
 - سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات بين الإدارات المختلفة؛
 - تسمح للمؤسسة بتوسيع قاعدة البيانات الحاسوبية؛
 - التشغيل الاقتصادي الأمثل للموارد المتاحة؛
 - تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا؛
 - عدم الازدواجية في القرارات؛
 - سهولة الرقابة وإجراءاتها؛
 - وسيلة للقيام بالمشروعات القومية الكبرى بكفاءة.²
- ب. عيوب المركزية الإدارية: بالرغم من المزايا سابقة الذكر فإنه وبالمقابل لا تخلو المركزية الإدارية من العيوب خاصة إذا ما تم تطبيقها كأسلوب وحيد في أداء المهام والوظائف الإدارية، وعلى هذا الأساس فإن أهم العيوب والانتقادات الموجهة للمركزية الإدارية هي كما يلي:
- التعارض مع الديمقراطية الإدارية؛
 - تبديد الوقت والجهد والمال؛
 - التركيز على المرافق العامة المتواجدة في العاصمة فقط؛³
 - انخفاض الشعور بروح العمل لدى المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا؛
 - التغييرات تتم بشكل بطيء؛
 - عدم تكوين صف ثاني أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات؛
 - قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعاشها المستويات الأقل فيزداد احتمال القرار الفاشل؛
 - تؤدي المركزية إلى نوع من الاتكالية والاعتماد عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى فلا يتصرفون في أي موقف انتظاراً للقرار من الإدارة العليا الأمر الذي يعطل الابتكار ويضيع الأفكار الجديدة ويؤدي إلى التأخر في الاستجابة؛
 - إهمالهم للعامل المحلي في تقديم الخدمات؛
 - كثرة التعقيدات التي يتعرض لها المتعاملون مع الإدارة.⁴
- 2. مزايا وعيوب اللامركزية الإدارية:** إذا كان النظام المركزي أقدم وأسبق في الظهور من النظام اللامركزي، فإن انتشار نظام اللامركزية الإدارية يستند إلى العديد من المزايا والمبررات، ومع ذلك فإن هذا النظام لم يسلم من النقد.

¹ سامي حسن نجم الحمداي، مرجع سابق، ص 71.

² مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2008، ص 38.

³ سامي حسن نجم الحمداي، مرجع سابق، ص 72.

⁴ مازن راضي ليلو، مرجع سابق، ص 38، 39.

أ. مزايا اللامركزية الإدارية: تتمثل أهم مزايا اللامركزية الإدارية في العناصر التالية:

- اللامركزية الإدارية ضرورة ديمقراطية؛
- أقدر على التعرف واشباع حاجات أقاليمها؛
- كفالة حسن سير المرافق العامة المحلية؛
- تتناسب مع ازدياد وتنوع أعمال الإدارة؛
- أقدر على مواجهة الأزمات؛
- أكثر عدالة من المركزية الإدارية؛¹
- تزيد التواصل والتفاعل بين الموظفين وتزيد الابتكار والإبداع وتعطي فهم أفضل للوحدات الفردية؛
- تحرر الإدارة من الروتين؛
- إضفاء الصفة الديمقراطية على العمل الإداري ذاته؛
- تفرغ المديرين للقرارات الهامة وعدم انشغالهم بالمشكلات الفرعية؛
- سرعة اتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- اتخاذ قرارات أفضل لأن متخذ القرار إذا كان يعايش المشكلة فهو أقدر من المدير الذي لا يعرف تفاصيلها؛
- توازن السلطات والمسؤوليات؛
- رفع الروح المعنوية للمديرين والرؤساء في المستويات الإدارية المختلفة لشعورهم بالمشاركة الإيجابية؛
- مخاطر القرارات الضعيفة موزعة فهي تؤثر على إدارة واحدة أو قسم واحد بدلا من التأثير على المنظمة كلها أو عدد من الإدارات.²

ب. عيوب اللامركزية الإدارية: بالرغم من مزايا اللامركزية الإدارية التي سبق ذكرها إلا أنها لم تسلم من

الانتقادات والعيوب التي سنحاول اختصارها في أهم العيوب كما يلي:

- المساس بوحدة الدولة الإدارية؛
- تقديم الصالح الخاص المحلي على الصالح العام للدولة؛
- الافتقار إلى الخبرة والدراية والاسراف في النفقات؛
- التسبب في إحداث التنافر ونشوب المنازعات؛³
- قد يحدث تشتيت للهدف؛
- الحاجة إلى العمالة المدربة؛
- تناقض أو عدم تناسق القرارات المتخذة وازدواج الخدمات التي تستلزمها الإدارات المختلفة وزيادة التكاليف؛
- صعوبة الرقابة وخطورة النظرة الجزئية.⁴

¹ هاني علي الطهراوي، مرجع سابق، ص 30، 32.

² مازن راضي ليلو، مرجع سابق، ص 43.

³ هاني علي الطهراوي، مرجع سابق، ص 32، 34.

⁴ مازن راضي ليلو، مرجع سابق، ص 43.

في ختام هذا المطلب تجدر الإشارة إلى مجموعة من العوامل التي تحدد درجة المركزية واللامركزية أهمها حجم المنظمة حيث كلما زاد مُقاسا بعدد العمال زادت درجة تعقد عملية اتخاذ القرار التي تحتاج وقتاً أطول وذلك لأجل الدراسة والتحليل مما يزيد العبء على كاهل المدراء في المستويات العليا وعندها يصبح التفويض حاجة ملحة لزيادة حجم المنظمة يزيد اللامركزية، العامل الثاني هو التداخل بين الأنشطة حيث كلما زادت يكون الأفضل تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات وذلك لكي يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من مصدر واحد، كما يؤثر عامل شخصية العاملين حيث أن تمتع العاملين بمستوى عال من المهارة يعد من الأسباب التي تبرر اللامركزية والعكس صحيح، ضف إلى ذلك توافق الأهداف بحيث كلما توافقت أهداف العاملين مع أهداف الإدارات والأقسام المختلفة مع الهدف العام للمنظمة كلما كان تطبيق اللامركزية ناجحاً، وأخيراً مستوى صنع القرار حيث أن صنع القرار المناسب يتوقف على نوع النشاط فقرارات التمويل عادة ما يحتفظ بها المستوى الأعلى أي أنها مركزية، بينما القرارات الروتينية تكون لامركزية.

المطلب الثاني: مقومات الإدارة المحلية (مبادئها)

يكاد الفقه الإداري أن يجمع على وجود ثلاثة أركان (مقومات) رئيسية لنظام الإدارة المحلية أولها وجود مصالح محلية تتمتع بالشخصية المعنوية وتتميز عن المصالح الوطنية التي تهم جميع سكان الدولة، أما الركن الثاني فهو المجالس المنتخبة والمستقلة عن السلطة المركزية، ثم الركن الثالث وهو إشراف ورقابة السلطة المركزية، سنحاول من خلال هذا المطلب استعراض كل ركن من هذه الأركان بقليل من التفصيل.

أولاً: وحدات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية

يرتكز نظام الإدارة المحلية على أساس وجود وحدات إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية الاعتبارية ضمن نطاق جغرافي معين في إقليم الدولة، على أن تكون هذه الوحدات ومن أمثلتها المحافظات والمدن مستقلة عن أشخاص منشئها وممثليها، وتقوم هذه الوحدات الإدارية بالإشراف على المرافق المحلية الإقليمية بدلاً من الحكومة المركزية. فنظام الإدارة المحلية يقوم على أساس الاعتراف بأن ثمة مصالح إقليمية من الأفضل أن يترك الإشراف عليها لمن يهمهم الأمر، حتى تتفرغ الحكومة المركزية للمصالح التي تهم الدولة كلها، فإذا كان من الضروري أن تهيمن الدولة هيمنة تامة على مرافق الأمن والقضاء والدفاع والمواصلات في أرجاء الإقليم، فإن هناك من المرافق المحلية كالصحة والتعليم وتوزيع الكهرباء والمياه والنظافة العامة والمنتزهات والمكتبات وغيرها ما يستحسن تركها لمن يستفيدون منها مباشرة، فهم أدري بحاجاتهم إليها وأقدر على إشباعها.

وبناء على ذلك، فإن مرافق الدولة تنقسم إلى قسمين هما:¹

- مرافق عامة قومية (وطنية): وهذه المرافق يشمل نشاطها كل إقليم الدولة ويعود نفعها على معظم أفرادها، ولذلك فإن الدولة تؤثر إسناده إدارتها والإشراف عليها إلى سلطاتها المركزية، ضماناً لتوفير الخدمة بمستوى لائق، ولتحقيق استفادة الأفراد منها على نحو يتسم بالمساواة والعدالة.
- مرافق عامة محلية: وتتسم هذه المرافق بمحدودية نشاطها الذي يقتصر على جزء من إقليم الدولة ولا تخدم بالتالي سوى أهله، ومن ثم يفضل إسناده إدارتها ومباشرتها لمن يهمهم أمرها، ويعود عليهم نفعها مباشرة من الأفراد عن طريق الهيئات المحلية التي تمثلهم.

¹ محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 46.

والمشرع عادة هو الذي يقرر ما إذا كان المرفق مرفقا وطنيا ومن ثم تتولى السلطة المركزية إدارته أم مرفقا محليا يتعلق باحتياجات الوحدة المحلية فتتولاه المجالس المحلية نفسها، أي أن المشرع هو الذي يحدد اختصاصات المجالس المحلية سواء أكان هذا التحديد حصريا أم بصورة عامة. كما تجدر الإشارة إلى أن تحديد المرافق الوطنية والمرافق المحلية هي مسألة نسبية تختلف من دولة إلى أخرى، فما يعد مرفقا قوميا في دولة نامية قد لا يعد كذلك في دولة متطورة، كما أنه وفي نفس الوقت قد تتغير النظرة إلى المرفق وتصنيفه مرفقا وطنيا أو محليا من فترة إلى أخرى، كما تجدر الإشارة إلى أهمية الاعتبارات السياسية في كثير من الأحيان في تحديد ما يعد مرفقا قوميا وما يعد مرفقا محليا، وبشكل عام يمكن القول بأن المرافق التي يستفيد منها كل مواطني الدولة وتتعلق بالصالح العام هي مرافق قومية في حين أن تلك التي تهم سكان إقليم بعينه هي مرافق محلية يترك أمر إدارتها والقيام عليها للمجالس المحلية. وبرغم تباين تشريعات الدول المختلفة في تحديد ماهية المرافق العامة المحلية وتمييزها عن المرافق العامة القومية، إلا أن موقف هذه التشريعات لا يخرج عن اتجاهين رئيسيين هما:

- أسلوب التحديد الحصري لاختصاصات الإدارة المحلية: هذه الطريقة مطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا والدول التي أخذت عنهما، حيث يتولى المشرع في هذه الدول تحديد اختصاصات المجالس المحلية على سبيل الحصر، وبالتالي لا يحق لها أن تمارس أي نشاط جديد إلا بتشريع مستقل، كما أن كل مجلس محلي لا يتمتع بذات الاختصاصات التي يتمتع بها غيره من المجالس المحلية الأخرى، وإنما يكون لكل مجلس من الاختصاصات بقدر ما سمحت به القوانين الخاصة، ويطلق الفقه الإداري على هذا الأسلوب في تحديد الاختصاصات بالأسلوب الإنجليزي.¹

فإذا كانت هذه الطريقة تمتاز بالوضوح، إلا أنها تقيد حرية المجالس المحلية في القيام بإدارة كل المرافق والخدمات التي تهم المصالح المحلية للسكان المحليين.

- أسلوب التحديد العام لاختصاصات الإدارة المحلية: هذه الطريقة مطبقة في فرنسا ودول أوروبا اللاتينية وغيرها من الدول التي أخذت عنها مثل مصر والعراق، حيث يتولى المشرع في هذه الدول تحديد اختصاصات المجالس المحلية في مجموعها طبقاً لقاعدة عامة، فبمقتضى هذه الطريقة يرخص المشرع للمجالس المحلية بالقيام بإنشاء وإدارة كافة المرافق العامة المحلية التي هي من نوع ما حدده المشرع، إلا ما استثني صراحة بنصوص خاصة لتستأثر بها الحكومة المركزية، بحيث لا يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب التحديدي الحصري للاختصاصات من حيث الجهة المختصة في تحديده، حيث يتولى المشرع أيضا تحديد اختصاصات الإدارة المحلية، غير أن الاختلاف يكمن في طبيعة هذا التحديد والذي يتسم بالعمومية.²

وهذه الطريقة تعني أن المرافق العامة التي لا تدخل في نطاق اختصاص الحكومة المركزية تكون من اختصاص المجالس المحلية، كما تمتاز هذه الطريقة بالمرونة -على خلاف الطريقة السابقة- لأنها تتيح للمجالس المحلية إمكانية التدخل باستمرار لإنشاء المرافق العامة المحلية التي تؤدي خدمات وتشبع حاجات السكان المحليين، كما تمتاز بتدعيم كيان المجالس المحلية واستقلالها، نظراً لما تمنحه للمجالس المحلية من حرية في مجال النشاط الإداري، ويطلق على هذا الأسلوب بالأسلوب الفرنسي نظراً لتطبيقه في فرنسا.

¹ سليمان الطماوي، مرجع سابق، ص 84، 85.

² سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 119، 122.

إن الطريقة الثانية التي تقوم على الأسلوب العام في تحديد اختصاصات المجالس المحلية أفضل من الطريقة الأولى التي تقوم على الأسلوب الحصري في تحديد هذه الاختصاصات، لأن الطريقة الأولى رغم وضوح اختصاصات المجالس المحلية، إلا أنها تقيد من حرية المجالس المحلية في ممارسة أعمالها، فقد تكون هناك مرافق عامة محلية لسكان الوحدة المحلية ولا تقوم المجالس المحلية بإدارتها وتنفيذها لكونها لا تدخل في نطاق الاختصاصات التي حددها القانون لهذه المجالس، وذلك على خلاف الحال بالنسبة للطريقة الثانية والتي يمكن للمجالس المحلية في ظلها أن تتدخل في أي وقت لإشباع رغبات السكان المحليين دون أن تتقيد بنصوص قانونية تحد من اختصاصها.¹

ومما سبق يتضح أن الطريقتين السابقتين لم تعتمد في تحديدهما للمصالح المحلية على معيار موضوعي، بل أقامتا ذلك على أساس تحكمي مع اختلاف في مقداره، ومرجع ذلك في الواقع هو صعوبة التمييز أساساً بين المرافق القومية والمرافق المحلية.

وإن اعتراف المشرع للوحدات المحلية بالشخصية المعنوية العامة يترتب عليه ما يلي:²

1. الاستقلال المالي: للوحدة المحلية مواردها المالية التي تستطيع تكوينها ثم اختيار الأسلوب الذي يلائم استغلالها، كأن تضع موازنتها منفصلة عن موازنة الدولة، ولها حساباتها الخاصة المتميزة عن حسابات الدولة، ولها الحق في الاقتراض من البنوك التجارية أو أية جهة أخرى بقصد تمويل مشروعاتها، ويحق لها ترحيل فائض إيراداتها - إن وجدت - للسنة التالية من أجل تغطية احتياجاتها المستقبلية الطارئة أو تحسين وتوسيع الخدمات الخاصة.

2. الأهلية القانونية: وهي قدرة الوحدة المحلية على اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات، فلها أهلية التعاقد وقبول الهبات والوصايا والقيام بالتصرفات القانونية التي لا تتعارض مع أهدافها في إدارة شؤونها المحلية.

3. الحق في التقاضي: ويتجسد في قيام موظفيها برفع الدعاوى باسمها بهدف استرداد حقوقها أو استئنافها ممن يرفض أدائها اختياراً حتى وإن كانت الدولة نفسها أو أي شخص معنوي آخر، أو كانت دعاوى بغرض حماية قراراتها أو بغرض تنفيذ عقودها الإدارية.

4. الموطن المستقل: الإطار الجغرافي الذي يحد الوحدة المحلية.

5. الممثل الشخصي للوحدة المحلية: يعتبر المجلس المحلي الشخص الطبيعي الذي يمثل الوحدة المحلية ويدير شؤونها، ويرأس هذا المجلس رئيس يتحدث باسمه وينوب عنه بالتصرف حسب القانون.

6. ممارسة السلطة العامة والتمتع بامتيازاتها: للمجالس المحلية الحق في إصدار قرارات إدارية ملزمة للأفراد، وحق التنفيذ المباشر، وسلطة فرض رسوم معينة، وحق نزع الملكية للمنفعة العامة، وحق إبرام العقود الإدارية.

7. اعتبار موظفو المجلس المحلي موظفين عامين: رغم أنه قد تحكمهم أنظمة وظيفية خاصة بهم مختلفة عن تلك المطبقة على موظفي السلطة المركزية.

من استعراض النتائج السابقة التي تترتب على الاعتراف بالشخصية المعنوية للوحدات المحلية يتبين أن من أهم هذه النتائج الاعتراف لمجلس الوحدة المحلية بالحق في إشباع الحاجات التي تهم سكان تلك الوحدة المحلية، وهذا يعني أن هناك مصالح وحاجات معينة تهم سكان هذه الوحدة بينما هي لا تهم بقية سكان الدولة.

¹ محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 47، 51.

² أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 47، 49.

ثانيا: مجالس محلية منتخبة مستقلة عن السلطة المركزية:

لا يكفي لقيام نظام الإدارة المحلية وجود وحدات محلية تتمتع بالشخصية المعنوية فقط بل ينبغي فضلا عن ذلك أن تتولى إدارة هذه المصالح مجالس محلية منتخبة تتمتع باستقلالية تجاه السلطة المركزية بما يمكنها وفي حدود اختصاصاتها باتخاذ القرارات دون أن تكون خاضعة لتوجيهات الإدارة المركزية، إذا الاستقلال في هذا السياق يعني تمتع المجلس المحلي بالحرية في ممارسة اختصاصاته وفي إنشاء وإدارة المرافق المحلية والاشراف عليها داخل حدود الوحدة المحلية التي يمثلها، كما يجب توفر القدرة الذاتية ماليا وإداريا للقيام بالواجبات الموكلة إليه.

إذا كان الفقه الإداري قد أجمع على أن استقلال الهيئات المحلية (المجالس المحلية) يمثل ركنا مهما من أركان الإدارة المحلية¹، إلا أنهم اختلفوا في الطريقة أو الوسيلة التي يتحقق فيها هذا الاستقلال فيما يتعلق بتشكيل هيئات الإدارة المحلية إلى اتجاهين، الاتجاه الأول المؤيد لتعيين أعضاء الهيئات المحلية، أما الاتجاه الثاني مؤيد للانتخابات.

1. تشكيل المجالس المحلية بأسلوب التعيين: هو أسلوب مأخوذ به في السعودية وأغلب دول الخليج العربي² حيث يذهب أنصار هذا الاتجاه إلى أن استقلالية هيئات الإدارة المحلية لا تمتع من حيث المبدأ أن يكون للسلطة الإدارية المركزية دور في تعيين أعضاء هيئات الإدارة المحلية (المجالس المحلية) لأن هذا التعيين لا يعد إهدارا لمبدأ استقلالية الإدارة المحلية طالما توافرت لأعضاء المجالس المحلية ضمانات تكفل استقلاليته تجاه السلطة المركزية، ولعل أهم ضمانات يمكن أن يتمتع بها هؤلاء الأعضاء هو عدم قابليتهم للعزل من قبل السلطة المركزية، ومن الضمانات الأخرى والتي يمكن من خلالها تأكيد استقلالية المجالس المحلية هو اشتراط المشرع في تعيين هؤلاء الأعضاء توفر روابط حقيقية بينهم وبين تمثيل المصالح المحلية، سواء كانت هذه الروابط على أساس جغرافي (كأن يشترط أن يقيم الفرد المعين في الوحدة الإدارية مدة زمنية معينة)، أو على أساس مهني كان يمارس مهنة أو وظيفة معينة داخل الوحدة الإدارية المراد تعيينه فيها، أو على أساس مالي كأن يكون له بعض المصالح التجارية أو العقارية.

أصحاب هذا الأسلوب يركزون على أن الانتخاب ليس شرطا للاعتراف باستقلالية المجالس المحلية وأن المهم أن تكون هناك قدرة على اتخاذ القرارات من قبل المجلس المحلي على نحو مستقل ودون خضوع لأوامر السلطة المركزية وتعليماتها حتى لو كان أعضاء المجلس المحلي معينين وليسوا منتخبين من قبل سكان الوحدة المحلية³، ويستند أصحاب وجهة النظر هذه إلى القياس على أعضاء الهيئات اللامركزية المصلحية أو المرفقية (مثل رؤساء الجامعات ومدراء المؤسسات العامة المختلفة) وكذلك القياس على القضاة الذين وبالرغم من تعيينهم عن طريق السلطة المركزية إلا أنهم يتمتعون بنوع من الاستقلال في أداء أعمالهم.

2. تشكيل المجالس المحلية بأسلوب الانتخاب: يذهب أنصار هذا الاتجاه إلى أن الانتخاب هو الوسيلة المثلى في اختيار أعضاء المجالس المحلية، وذلك على أساس أن نظام الإدارة المحلية يمثل تطبيقا عمليا لما بات يعرف بديمقراطية الإدارة، فانتخاب أعضاء المجالس المحلية يجعلهم يرتبطون ارتباطا مباشرا بالمصالح المحلية، كما يضيف آخرون أن جوهر اللامركزية أن يعهد إلى فريق من الأفراد بإشباع بعض حاجاتهم بأنفسهم، فلا يكفي أن

¹ جورج فوديل وبيار دلفوليه، القانون الإداري، الجزء الثاني، ترجمة منصور القاضي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص302.

² محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص65.

³ المرجع نفسه، ص52.

يعترف المشرع بوجود مصالح محلية متميزة وإنما يجب أن يتم الإشراف على هذه المصالح المحلية ممن يهمهم الأمر بأنفسهم¹، ولما كان من المستحيل على جميع أبناء الإقليم أو البلدة أن يقوموا بهذه المهمة بأنفسهم مباشرة، فإنه من المتعين أن يقوم بذلك من ينتخبونه نيابة عنهم، فأصبح الانتخاب هو الطريقة الأساسية التي يتم عن طريقها تكوين المجالس المعبرة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي.

3. تشكيل المجالس المحلية بالجمع بين الأسلوبين: الإدارة المحلية في أي دولة لكي يكتب لها النجاح ينبغي أن تكون منبثقة من الواقع الذي تعيشه الدولة وما يرتبط بها من ظروف سياسية واجتماعية واقتصادية، حيث تفرض هذه الظروف نفسها بطريقة أو بأخرى في تحديد الوسيلة الملائمة في اختيار أعضاء المجالس المحلية. الإشكالية التي تعترى الاتجاهين السابقين هي صفة الاطلاق، حيث أن كل اتجاه يعتقد من جانبه أن الوسيلة التي يؤيدها في اختيار أعضاء المجالس المحلية هي الوسيلة الوحيدة دون أن يضع في حسابه طبيعة الظروف والعوامل في نجاح أي منهما، فالاختلاف بين الاتجاهين مرده الاختلاف في الزاوية التي ينظر من خلالها كل منهما إلى نظام الإدارة المحلية.

فالاتجاه المؤيد لتعيين أعضاء المجالس المحلية يقدم الاعتبارات الإدارية المتمثلة في حسن اختيار أعضاء المجالس المحلية، حيث يكفل أسلوب التعيين للحصول على الأعضاء الذين يتسمون بالكفاءة والجدارة على حساب الاعتبارات السياسية التي يرححها أصحاب الاتجاه المؤيد للانتخاب، فبالنسبة لهم المشاركة الشعبية في إدارة المرافق العامة هي الأهم بصرف النظر عما تفرزه وسيلة الانتخاب من وجود أعضاء أكفاء من عدمه طالما عبروا عن إرادة سكان الوحدة الإدارية²، في حين نجد أن الإدارة المحلية من المفترض أن تقوم على أساس من التوازن بين متطلبات المشاركة الشعبية المتمثلة في الانتخاب ومتطلبات الكفاءة الإدارية والتي يؤمنها أسلوب التعيين.

من الأركان الأساسية لقيام نظام الإدارة المحلية هو تحقيق الاستقلال النسبي تجاه السلطة المركزية، ومن ثم فإم البحث عن وسائل تضمن هذا الاستقلال قد نجده في الانتخاب أو حتى في التعيين، ولذلك نجد أن أنصار الاتجاه المؤيد للانتخاب يرون في ذلك وسيلة لضمان استقلالية المجالس المحلية، ولذلك نجد من الفقهاء على الرغم من تأييده لإتباع الانتخاب في اختيار أعضاء المجالس المحلية باعتباره الطريقة الأساسية التي تكون من خلالها المجالس المحلية، إلا أنه من جانب آخر يعود ويعتبر أن مبدأ الانتخاب لا يعني أن يكون جميع الأعضاء الذين يتكون منهم المجلس المحلي منتخبين بل من الممكن قبول أعضاء معينين من السلطة المركزية شرط أن تكون الغلبة العددية للأعضاء المنتخبين³.

يمكن القول ان الانتخاب كأسلوب لتشكيل المجالس المحلية لا غنى عنه حتى يمكن الاعتراف باستقلالية هذه المجالس استقلالاً حقيقياً وذلك بالنظر إلى طبيعة أعمال هذه المجالس.

ثالثاً: خضوع الهيئات المحلية للرقابة

الاستقلال الذي تتمتع به الهيئات المحلية في إدارة الشؤون والمصالح المحلية لا يمكن أن يكون مطلقاً، بل لابد من خضوع هذه الهيئات لنوع من الرقابة والتي تختلف من دولة إلى أخرى بحسب الظروف السياسية والاقتصادية

¹ سليمان الطماوي، مرجع سابق، ص 86.

² سامي حسن نجم الحمداي، مرجع سابق، ص 132، 134.

³ سليمان الطماوي، مرجع سابق، ص 86.

والاجتماعية وتعد في الوقت نفسه الرقابة ركنا أساسيا لقيام الإدارة المحلية، والرقابة على الهيئات الإدارية المحلية تتولاها جهات متعددة وبوسائل مختلفة، فقد تكون رقابة سياسية وقد تكون رقابة قضائية ويمكن أن تكون رقابة إدارية تتولاها السلطة الإدارية المركزية والتي أصطلح على تسميتها بالوصاية الإدارية، وفي الأخير الرقابة المالية.

1. الرقابة السياسية: تتحقق الرقابة السياسية عندما تقوم سلطة سياسية بممارسة الرقابة على أعمال الإدارة، ومن ثم تعد الرقابة سياسية في الحالة سواء من حيث السلطة التي تتولاها أم من حيث الآثار المترتبة عليها، حيث تتخذ الرقابة السياسية صورا مختلفة، فقد تتمثل في الرقابة البرلمانية وقد تتمثل في الرقابة الشعبية.

أ. الرقابة البرلمانية: هي تلك التي تمارسها المجالس النيابية على السلطة التنفيذية إلى جانب وظيفتها الأساسية وهي التشريع¹، وتستخدم السلطة التشريعية في رقابتها وسائل متعددة، كالسؤال والاستجواب فضلا عن لجان التحقيق والتي تهدف إلى تقصي الحقائق حول موضوع معين، وهذه اللجان يكون لها الحق في دعوة أعضاء الهيئات المحلية والاستماع إليهم، ووسيلة إعطاء حق لعدد معين من أعضاء البرلمان طرح موضوعها للمناقشة لاستيضاح سياسية وأداء مجلس الوزراء أو أحد الوزارات²، وقد تعطي بعض القوانين المنظمة للإدارة المحلية للسلطة التشريعية دور مهم وفعال في الرقابة على الهيئات المحلية قد تصل إلى حد حل الهيئات أو المجالس المحلية.

ب. الرقابة الشعبية: تمارس بواسطة الناحبين أنفسهم، وتتخذ هذه الرقابة صورا متعددة تظهر بداية في اختيار أعضاء المجالس المحلية بواسطة سكان الوحدة المحلية الذين لهم حق الانتخاب، وقد تتمثل بإعطاء الحق لسكان الوحدة المحلية في الرفض أو الموافقة على بعض قرارات الهيئات المحلية قبل أم توضع محل التنفيذ، وقد تمتد الرقابة الشعبية لهيئة الناحبين في إعطاء الحق في عزل الأعضاء إذا ما فقدوا ثقتهم بهم³.

ومن جانب آخر يمارس الرأي العام رقابته عن طريق الأحزاب السياسية وجماعات الضغط فضلا عن وسائل الإعلام المتنوعة والتي تلعب دورا مؤثرا سواء في تكوين الرأي العام أم في تحديد اتجاهاته، حيث شهدت وسائل الإعلام تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة سواء كان من خلال ظهور القنوات الفضائية فضلا عن تقنيات الاتصال الحديثة كشبكة الانترنت وما يقدمه من خدمات والتي ساهمت في تكوين رأي عام قوي لا يستهان به.

لا يمكن إغفال وسيلة مهمة من وسائل التعبير عن الرأي العام والتي تتمثل في التظاهرات السلمية والتي أصبحت اليوم من أنجع الوسائل في التأثير والضغط على الأنظمة الحاكمة خصوصا في الدول العربية.

2. الرقابة القضائية: هي تلك الرقابة التي تباشرها السلطة القضائية ممثلة في محاكمها وعلى اختلاف أنواعها ودرجاتها والتي تستهدف أعمال الإدارة العامة وذلك تحقيقا لمبدأ المشروعية⁴، بحيث تهدف إلى تقويم عمل الإدارة العامة سواء كانت مركزية أم لامركزية (الإدارة المحلية) وإجبارها على احترام القانون ويتحقق ذلك من خلال إلغاء قرارات الإدارة العامة التي يشوبها عيب من عيوب القرار الإداري، كما تهدف إلى حماية حقوق وحريات الأفراد عن طريق إلغاء القرارات الإدارية الماسة بهذه الحقوق والحريات فضلا عن التعويض.

أهم ما يميز الرقابة القضائية أنها لا تمارس تلقائيا أي أن القضاء لا يستطيع التعرض لمشروعية تصرفات الإدارة إلا من خلال دعوى قضائية ترفع أمامه من كل ذي صلة، وتعتبر الرقابة القضائية وعلى الرغم من أهميتها إلا أنها

¹ سامي جمال الدين، الرقابة على أعمال الإدارة، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2002، ص 276.

² سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 145، 147.

³ أمين عودة المعاني، مرجع سابق، ص 174، 175.

⁴ المرجع نفسه، ص 173، 174.

ليست كافية وبالتالي تبقى الحاجة إلى أنواع أخرى من الرقابة يكمل بعضها البعض لكي يتحقق نوع من التوازن بين المصالح المتعارضة.

3. الرقابة الإدارية: هي تلك الرقابة التي تمارسها السلطة الإدارية المركزية على هيئات الإدارة المحلية والتي اصطلاح على تسميتها بالوصاية الإدارية، ويمكن تعريفها أنها تلك الرقابة التي تباشرها السلطة الإدارية المركزية وفي بعض الأحيان الهيئات المحلية وذلك في مواجهة الهيئات اللامركزية الإدارية سواء كانت إقليمية كالإدارة المحلية أم مرفقية كالمؤسسات العامة، حيث تنصب هذه الرقابة على أعمالها كالإقرار والتصديق والإلغاء والإيقاف والحلول في الحدود التي يرسمها المشرع بغرض تحقيق المصلحة العامة واحترام مبدأ المشروعية، وتمارس الرقابة الإدارية بأسلوبين:

أ. الرقابة الإدارية على الهيئات المحلية وأعضائها: تمارس الرقابة الإدارية على الهيئات المحلية إما على المجالس المحلية ذاتها أو تمارس على أعضاء الهيئات المحلية، بالنسبة للحالة الأولى فهي تمارس بوسيلتين:

- الإيقاف: هو أن ينص القانون في بعض الأحيان على تحويل جهة الرقابة الإدارية سلطة وقف المجلس الأعلى لمدة معينة ولأسباب محددة وذلك لتحقيق المصلحة العامة، ويتم عادة وقف المجالس المحلية عن العمل تمهيدا لحلها.

- حل المجالس المحلية: وهي من أكثر الوسائل شدة وخطورة ومساسا باستقلالية المجالس المحلية لذلك لا يجوز استخدامها كغيرها من وسائل الرقابة الإدارية إلا إذا نص عليها القانون.¹

أما في الحالة الثانية وهي الرقابة الإدارية على الأعضاء فتتم عادة عندما يمنح المشرع السلطة الإدارية إمكانية تعيين بعضا من أعضاء المجالس المحلية، حيث من خلال هؤلاء الأعضاء المعينين تمارس السلطة الإدارية رقابتها على المجالس المحلية.

ب. الرقابة الإدارية على أعمال الهيئات المحلية: يمكن تحديد أهم الوسائل المتبعة في الرقابة الإدارية على أعمال الهيئات المحلية في النقاط التالية:

- التصريح أو الإذن السابق: يقصد به الإجراء الذي بمقتضاه تقرر السلطة الإدارية المركزية بأن مشروع القرار الذي تزمع الهيئات المحلية اتخاذه لا يخالف أية قاعدة قانونية ولا يمس المصلحة العامة.²

- التصديق: يقصد به إقرار السلطة الإدارية المركزية للأعمال الصادرة من الهيئات المحلية بحيث يمكن أن تكون في موضع التنفيذ على أساس أنه لا يخالف أية قاعدة قانونية ولا يمس المصلحة العامة³، حيث يكمن الاختلاف بين التصديق والتصريح من حيث وقت صدورهما، فالتصريح سابق لصدور القرار من الهيئات المحلية في حين يكون التصديق لاحقا بعد اتخاذ القرار من هذه الهيئات.

- الإلغاء: هو ذلك القرار الإداري الصادر من السلطة الإدارية المركزية (جهة الرقابة الإدارية) والذي يلغي بموجبه قرارا صادرا من الهيئات المحلية لأنه يخالف قاعدة قانونية أو يمس المصلحة العامة⁴، بحيث تمت

¹ حمدي سليمان القبيلات، مرجع سابق، ص 67.

² سليمان الطماوي، مرجع سابق، ص 90.

³ أمين عودة المعاني، مرجع سابق، ص 177.

⁴ سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 165.

تشابه بين الإلغاء وعدم التصديق من حيث النتيجة التي ترتب عدم المصادقة وهي بمثابة الإلغاء الضمني للقرار.

- الإيقاف: تقوم فكرته على أساس صدور قرار إداري من الهيئات المحلية ويكون قابلاً للتنفيذ، إلا أن السلطة الإدارية المركزية تستطيع -إذا حولها القانون ذلك- إيقاف تنفيذ هذا القرار لفترة معينة، ويتم ذلك عادة تمهيداً لإلغاء هذا القرار.

- الحلول: يقصد به كوسيلة من وسائل الرقابة الإدارية هو حلول السلطة الإدارية المركزية (جهة الرقابة الإدارية) محل الهيئات المحلية في اتخاذ القرارات التي تؤمن سير المصالح العامة لحساب وعلى مسؤولية الهيئات المحلية، ويستعمل عند امتناع الهيئات المحلية عن القيام بما لا تراه مناسباً من الأعمال -بحكم استقلالها- غير أن هذا الاستقلال يقابله ضرورة حتى لا يؤدي ذلك لتعريض المصالح العامة للخطر¹، وبما أن هذه الوسيلة تعد من أقسى وسائل الرقابة الإدارية وأكثرها مساساً باستقلالية الهيئات المحلية فلا بد لها من شروط لممارستها، أولها أن ينص القانون الخاص بالإدارة المحلية صراحة على ممارسة الحلول، وثانياً وجوب صدور إنذار من السلطة الإدارية المركزية للهيئات المحلية بضرورة عدم امتناعها عن القيام بممارسة اختصاصاتها.

قد تمارس الرقابة الإدارية من السلطة الإدارية في داخل التنظيم الإداري، وقد تمارس من خلال أجهزة مستقلة عن التنظيم ولكنها تقع في داخل النظام الإداري للدولة، أي تحت مسؤولية السلطة التنفيذية، وتتنوع وسائل الرقابة الإدارية نذكر منها التفتيش الإداري والتقارير الإدارية والشكاوى والتظلمات².

تلك أهم وسائل الرقابة الإدارية التي تمارسها السلطة الإدارية المركزية على الهيئات المحلية وعلى أعمالها، ويجب التذكير أن جميع هذه الوسائل لا يمكن ممارستها إلا إذا نص عليها المشرع، وذلك اعتباراً أن الرقابة الإدارية ذات طابع استثنائي، ومن جانب آخر فإن هذه الوسائل تمارس عادة من خلال القرارات الإدارية ومن ثم يمكن الطعن بها من قبل الهيئات المحلية إذا اعتقدت مخالفتها لمبدأ المشروعية.

4. الرقابة المالية: بالرغم من الاستقلال المالي للهيئات المحلية إلا أن السلطات المركزية تمارس نوعاً من الرقابة المالية على الهيئات المحلية من أجل حماية المصلحة العامة للدولة والمواطنين³، والرقابة المالية على المجالس المحلية لها مظاهر متعددة من أهمها الرقابة على موازنات الهيئات المحلية والتصديق عليها، الرقابة على حق الهيئات المحلية في الحصول على قروض والتصديق عليها، الرقابة على حق الهيئات المحلية في إدارة ممتلكاتها والتصرف فيها، التدخل في تحديد قيمة الضرائب المحلية وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أن مدى وحدة الرقابة المالية على الهيئات المحلية يتوقف عادة على مدى اكتفاء هذه الهيئات مالياً، فكلما كان لديها الاكتفاء المالي الذاتي كلما كانت الرقابة المالية عليها محدودة وكلما زادت كنتيجة لذلك استقلاليته وعدم تبعيتها للحكومة المركزية.

¹ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 178.

² محمد عبد الحميد أبو زيد، الإدارة المحلية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1999، ص 252.

³ محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 117.

المطلب الثالث: الموارد المالية للإدارة المحلية

تتكون الموارد المالية للهيئات المحلية بصورة عامة من مصدرين، أحدهما مصدر ذاتي داخلي كالضرائب والرسوم والائتمان، والآخر خارجي كالإعلانات والقروض والتبرعات¹، ولإعطاء صورة واضحة عن ذلك سنقسم مطلبنا هذا إلى فرعين، فنتناول في الفرع الأول الموارد المالية الداخلية للهيئات المحلية وفي الفرع الثاني سنخصص الحديث عن الموارد المالية الخارجية.

أولاً: الموارد المالية الداخلية للهيئات المحلية

يقصد بالموارد الداخلية للهيئات المحلية بأنها تلك التي تنشأ وتتولد بقدر الإمكان داخل نطاق الوحدة الإدارية بحيث تكون خاضعة في فرضها وتحصيلها للسلطة المحلية المختصة، فالهيئات المحلية تمتلك مصادر تمويل داخلية أو ذاتية تتمثل في الضرائب والرسوم والإيرادات الاستثمارية (الاستغلالية) حيث سنحاول عرضها فيما يلي.

1. الضرائب المحلية: تعرف الضريبة بصورة عامة بأنها اقتطاع نقدي جبري تجبیه الحكومة أو إحدى هيئاتها من المكلفين بالضريبة، سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين أم معنويين وفقاً للمقدرة التكلفة لكل منهم، وذلك لتحقيق أهداف سياسية واقتصادية واجتماعية فضلاً عن الهدف المالي، وتعد الضرائب من المصادر المهمة في تكوين الموارد المالية للهيئات المحلية، فإذا كانت الغاية الأساسية لهذه الهيئات هي تقديم الخدمات المحلية والنهوض بالمجتمع المحلي، فإن العدالة تقتضي أن يتحمل أفراد المجتمع المحلي جزءاً من الأعباء العامة في صورة ضرائب تسهم في تمويل المشاريع التي تعود بالنفع في محصلتها النهائية للمجتمع المحلي كله²، وتترك مسألة تحصيل الضرائب المحلية في كثير من الدول أو غالبيتها إلى السلطات المركزية على اعتبار أن الأخيرة أقدر على جبايتها من المجالس المحلية.

2. الرسوم المحلية: يعرف الرسم بأنه مبلغ نقدي جبري يدفعه الأفراد للدولة مقابل نفع خاص يتم الحصول عليه منها، وبالتالي فالرسوم المحلية هي عبارة عن مبالغ رمزية تفرضها الدولة مقابل الخدمات التي تقدمها المجالس المحلية للمواطنين القاطنين ضمن اختصاصها وتعود بالنفع بشكل مباشر على المواطن الذي يدفع الرسم، ومن أمثلة ذلك رسوم المياه ورسوم جمع النفايات ورسوم الذبائح ورسوم رخص البناء.

3. إيرادات الأملاك العامة للمجالس المحلية: يقصد بها الإيرادات الاستغلالية أو الاستثمارية وما تحصل عليه الوحدة المحلية في صور إيجار وبيع لأموالها العقارية والأراضي والمنقولات أو في صورة أثمان فيما يتعلق بالأرباح التي تتأتى من مشروعاتها الاقتصادية وإيرادات الأسهم التي تملكها.³

ثانياً: الموارد المالية الخارجية للهيئات المحلية

يقصد بالموارد الخارجية للهيئات المحلية بأنها تلك الموارد التي تتأتى من جهة خارجية مستقلة عن الهيئات المحلية سواء أكانت الحكومة المركزية أم الأفراد أو الهيئات غير الحكومية أو من الدول الأجنبية والمنظمات الدولية، وتتمثل هذه الموارد في الإعانات الحكومية (التخصيصات المركزية) والقروض والتبرعات والهبات حيث سنوضحها في العناصر التالية.

¹ محمد محمد بدران، الإدارة المحلية، دراسات في المفاهيم والمبادئ العلمية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986، ص 71.

² سامي حسن نجم الحماداني، مرجع سابق، ص 140.

³ محمد محمد بدران، مرجع سابق، ص 74.

1. **الإعانات الحكومية (التخصيصات المركزية):** وهي المبالغ التي تحصل عليها جالس المحلية من الحكومة المركزية لتغطية جزء من نفقاتها، وتهدف الإعانة الحكومية إلى التخفيف من العبء الضريبي المحلي الذي يدفعه المواطنون وتعزيز موارد المجالس المحلية التي غالبا لا تكفي وحدها للقيام بواجباتها¹، كما تعد الإعانات الحكومية في الوقت ذاته وسيلة تتمكن من خلالها الحكومة المركزية من الإشراف والرقابة على المجالس المحلية على الأقل في مجالات الإنفاق.

2. **الصندوق المشترك للجماعات المحلية (FCCL):** الصندوق المشترك للجماعات المحلية هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية يخضع سيره لأحكام المرسوم رقم 86-266 المؤرخ في 1986/11/04 والمتضمن تنظيم وسير الصندوق المشترك للجماعات المحلية، تتمثل المهمة الرئيسية التي أسندت للصندوق في تكريس التضامن المالي بين الجماعات المحلية، ولهذا الغرض كلف بمنح المساعدات للجماعات المحلية وتخصيص المعادلات والقروض الاستثنائية لفرع التسيير وقروض التجهيز لفرع التجهيز للميزانيات المحلية، كما أنه يضطلع بالمهام التالية:²

- تسيير صندوق التضامن الخاص بالجماعات المحلية؛
- إعداد وإنجاز كل الدراسات والتحقيقات والأبحاث المتعلقة بترقية التجهيزات والاستثمارات المحلية؛
- القيام بكل نشاطات التكوين والتأهيل لفائدة موظفي الإدارة المحلية والمؤسسات والمصالح العمومية المحلية؛
- تشجيع أنشطة الإعلام وتبادل الخبرات واللقاءات لغرض ترقية الجماعات المحلية.

3. **القروض العامة:** وهي المبالغ التي تحصل عليها المجالس المحلية باعتبارها أشخاصا معنوية تتمتع بأهلية التعاقد وتتعهد بردها إلى الجهة المانحة بعد فترة من الزمن، ويكون الهدف منها عادة تمويل المشاريع الكبيرة التي لا تستطيع المجالس المحلية بأموالها القيام بها، ومثال ذلك شق الطرق وبناء المستشفيات والمدارس وغيرها.

4. **التبرعات والهبات:** وهي المبالغ النقدية أو العينية والوصايا التي يقدمها الأفراد والهيئات الخاصة والمنظمات الدولية الحكومية وغير الحكومية طوعا وبدون تكليف للهيئات المحلية³، وتكون بدافع المواطنة الصالحة والمشاركة في تحمل الاعباء العامة.

من خلال ما تقدم تتضح لنا أهمية الاستقلال المالي للهيئات المحلية والذي لا يقل أهمية عن الاستقلال الإداري، في الوقت الذي ينبغي على الهيئات المحلية الاعتماد بشكل كبير على الموارد الداخلية لها والتقليل من اللجوء إلى الموارد الخارجية، لأن وفرة الموارد المالية تشكل في الواقع مع الإدارة الرشيدة للهيئات المحلية أهم مستلزمات نجاح هذه الأخيرة في اختصاصاتها.

المطلب الرابع: مشاكل الإدارة المحلية

تواجه أنظمة الإدارة المحلية عدة عقبات ومشاكل كثيرا ما تحول بينها وبين الاداء الفعال وتحد من قدرتها ونجاحها في تحقيق الانجازات التنموية، ولكن هذه المشاكل تختلف تبعا لاختلاف الظروف السياسية والاقتصادية

¹ سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص 141.

² موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2015/03/26.

³ محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 108.

ومستوى المعيشة الاجتماعية لكل بلد، حيث يمكن حصر مشاكل الإدارة المحلية في أنواع ثلاثة، النوع الأول يتمثل في المشاكل المالية، أما الثاني فيتمثل في المشاكل الفنية وفي الأخير يأتي النوع الثالث وهو المشاكل الإدارية.

أولاً: مشاكل مالية

تمثل أبرز العقبات أمام الإدارة المحلية التي تدرك تماماً ضرورة الاعتماد أكثر فأكثر على مواردها الذاتية من جهة، والبحث عن مورد شبه دائم تستند عليه في ممارسة اختصاصاتها، وفيما يلي عرض لأهم المشاكل المالية التي تواجه الإدارة المحلية:

- ضعف الموارد المالية حيث تعاني معظم المجالس المحلية من عجز في مواردها المالية الذاتية مما ينعكس سلباً على قدرتها على أداء مهامها؛¹
- الاعتماد المتزايد على الإعانات الثابتة التي تقدمها الحكومة المركزية حيث ترتفع نسبة المساعدات الحكومية في كثير من الدول خاصة النامية بما يفوق 40% من ميزانية التجهيز والاستثمار؛
- العجز المالي والذي مرده أن القادة المحليين يهتمون بالمدفوعات على حساب تقوية الإيرادات، ما يشل حركة الإدارة المحلية، فنجد أنهم غالباً دائمو المطالبة بتسجيل وتمويل مشاريع جديدة في حين أنهم عاجزون عن تصفية رزنامة المشاريع المسجلة؛
- ضعف أجهزة الرسوم والضرائب المحلية، وعجز المنظومة الجبائية على مسايرة وتيرة التنمية والنمو الديمغرافي وتوسع النشاط الاقتصادي، وقد ينعكس عدم تلاؤم حجم الوحدة المحلية مع الوعاء الضريبي الذي يتوقف على عدد السكان وعلى مدى توافر المرافق الاقتصادية على تحقيق مدخولات مالية تمكنها من النهوض بالمهمة التنموية الموكلة إليها؛
- تحكم الدولة في الموارد الجبائية الأكثر مردودية بالإضافة إلى عدم توزيع الدولة لمحصولها الجبائي توزيعاً عادلاً؛
- فشل الإعانات في تغطية عدم التوازن المحلي للقضاء على الفوارق بين الإدارات المحلية الفقيرة والغنية؛
- وجود هيئات محلية تعاني من العجز في ميزانيتها، مما يبقها عاجزة على إحداث التنمية المحلية، والتي كانت ضحية التوزيع غير العادل والمتفاوت للثروة.

ثانياً: مشاكل فنية

تتمثل في نقص الخبرات الفنية وانخفاض مستوى كفاءة وتأهيل موظفي الإدارة المحلية، وتعتبر مشكلة تقليدية قديمة لا تزال تعاني منها الدول النامية، إلى جانب القصور في استخدام وتفعيل الموارد المحلية، حيث تشير الدراسات إلى أن الاخفاق في تغطية كلفة الخدمات وتدني مستوى جودتها ناجم في كثير من الأحيان عن سوء استغلال المورد المحلي وليس بسبب ندرته²، حيث يتبين لنا بأن هذا النوع من المشاكل يجعل الإدارة المحلية في مركز ضعيف تجاه حاجات المواطنين واشباعها بشكل السليم.

من المشاكل الفنية أيضاً قيام السلطات المحلية بإنجاز مشاريع غير متجانسة لا تراعي الأولويات كما تغيب فيها النظرة الواسعة والدقيقة لواقع الجماعات المحلية، كونها غالباً لا متصاص غضب السكان أو لحشد الأصوات.

¹ أمين عودة المعاني، مرجع سابق، ص 189.

² عبد الرزاق الشخيلي، مرجع سابق، ص 167.

كما يمكننا ذكر بعض المشاكل الفنية أو المعوقات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية والمتمثلة في ضعف برامج التدريب وضعف الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وتضخيم حجم المصالح والأقسام بالموظفين مما ينعكس سلباً على فعالية تسيير الموارد البشرية.

ولعل ما يشجع على مثل هذا الواقع هو الإدارة المركزية نفسها فهي تحدد معيار نجاح أو فشل أي مسؤول بمقياس واحد هو درجة استهلاكه للاعتمادات الممنوحة له في إطار المخططات المحلية للتنمية ما يجعل العبرة هنا بعدد المشاريع المنجزة ونسبة الاستهلاك ولو كان ذلك على حساب المشروع نفسه ودون أن يلبي حاجات وتطلعات المجتمع المحلي.

ثالثاً: مشاكل إدارية

توجد عدة مشاكل إدارية تواجهها الإدارة المحلية في كثير من الدول خاصة الدول النامية ويمكن إجمالها في النقاط التالية:

- البيروقراطية والروتين في الإجراءات للذات ميزا نظم الإدارة المحلية في الدول النامية ومنها الجزائر؛
 - عامل فقدان التنسيق بين أعمال الإدارة المحلية بفروعها والدوائر الأخرى ذات العلاقة؛
 - ضعف أجهزة المتابعة والرقابة والتدقيق؛
 - ضعف عوامل التحفيز التي تفتقر إليها أجهزة الإدارة المحلية مما يؤدي إلى هجرة الإطارات تجاه قطاعات أخرى؛
 - ضعف الجهاز التنفيذي للإدارة المحلية وعدم تفهمه للواقع والظروف المحلية؛
 - تعدد جهات الرقابة والرقابة المركزية الشديدة على الهيئات المحلية¹؛
 - عدم كفاية عمليات إدارة النفايات؛
 - ضعف المشاركة الشعبية؛
 - ازدياد الأعباء التي نجمت عن التقدم الاقتصادي والتكنولوجي؛
 - انتشار المحسوبية في تعيين موظفي الإدارة المحلية والبلديات مما أثر على كفاءة العاملين فيها²؛
 - انتشار الرشوة والتسيب واللامبالاة في العمل فظهر الانحراف الإداري وضعف الوازع المهني.
- فمشكلة التنمية المحلية ليست في إيجاد وتنوع المصادر بقدر ما هي تنسيق الجهود والإمكانات المتواجدة، ضف إلى ما سبق غياب نصوص تطبيقية متعلقة بالإجراءات المالية ما يعني انتظار التعليمات من المستوى الأعلى، وهذا يعتبر تفوق للصفة المركزية على الصفة المحلية علاوة على حالات الشد والجذب بين كل من الجهتين فيما يتعلق ببعض الاختصاصات حيث تقوم الحكومة المركزية في بعض الحالات باسترجاع قسم من الخدمات التي أوكلتها في وقت سابق للهيئة المحلية الأمر الذي قد يضعف ثقة المواطنين فيها ويحد من دورها الفعال في المجتمع المحلي.

¹ أمين عودة المعاني، مرجع سابق، ص 191.

² عبد الرزاق الشبخلي، مرجع سابق، ص 169.

المبحث الثالث: نماذج عالمية من تجارب الإدارة المحلية والحكم المحلي

بعدما اتضح لنا أن فلسفة الإدارة المحلية تنطلق من فكرة توثيق الجهود الشعبية والرسمية للقيام بأعباء الإدارة المحلية على أفضل وجه، سنحاول الوقوف على تجارب الدول وتطبيقاتها المتعلقة بالإدارة المحلية قصد التعرف على كيفية الاستفادة من هذه التجارب والتطبيقات في إثراء وتقويم نظامنا الإداري ومحاولة الارتقاء به نحو الأفضل وبما ينسجم مع واقعنا السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ومن أجل ذلك قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث يعرض الأول معايير التقسيم الإداري للوحدات المحلية، ثم في المطلب الثاني نعرض نماذج من الدول الغربية في الإدارة المحلية، وفي الأخير نعرض في المطلب الثالث بعض تجارب الدول العربية في الإدارة المحلية.

المطلب الأول: معايير التقسيم الإداري للوحدات المحلية

تعدد معايير التقسيم الإداري للدولة التي يسترشد بها عند إجراء تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات إدارية محلية، فالبعض يعتمد على حجم مساحة الوحدة المحلية وتضاريسها الجغرافية، وآخر يعتمد معيار العدد السكاني، وثالث يعتمد معيار الموارد المالية والاقتصادية، ويمكن إيجاز تفاصيل ذلك في ثلاثة فروع نوجزها من خلال هذا المطلب.

أولاً: معيار حجم مساحة الوحدة المحلية وتضاريسها الجغرافية

نظراً لاختلاف مساحات أقاليم الدول، فإنه لا يمكن تحديد حجم مساحة أي دولة بالكيلومترات المربعة، فبعض الدول تملك مساحات شاسعة من الأرض بغض النظر عن عدد السكان فيها، في حين دول أخرى لا تملك إلا مساحات ضيقة بالرغم من كثرة عدد السكان فيها.¹

ومن هنا يصعب وضع حد أدنى لمساحة الوحدة المحلية. إلا أنه بصفة عامة يتعين أن تكون مساحة الأرض التي تقام عليها الوحدة المحلية كافية لأن تستوعب ما ينشأ عليها من مرافق عامة تمكنها من أداء خدماتها بكفاية، فلا تكون ضيقة لا تستوعب المرافق المحلية، ولا تكون واسعة جداً بما يضعف مساهمة المواطنين في الوحدات الإدارية الكبرى من إدارة شئون مجتمعاتهم ومرافقهم وإداراتهم.

وبالتالي يمكن الاستعانة عند تقسيم إقليم الدولة إلى وحدات إدارية محلية بالتضاريس الجغرافية التي يتكون منها إقليم الدولة من سهول، وصحاري، وجبال، وبحيرات، وأنهار، لرسم معالم الحدود بين الوحدات الإدارية المحلية، ومما لا شك فيه أن الجبال والأنهار تعتبر أفضل حدود طبيعية بين أقسام الإقليم.

كما أن الإقليم الذي يتكون من مناطق سهلية، ومناطق جبلية، ومناطق وسط بينهما يكون في الحقيقة تقسيماً إدارياً بصورة طبيعية، فلا يبقى أمام المشرع إلا أن يضفي عليها الشخصية القانونية حتى تكون جزء من التنظيم الإداري للدولة.

ثانياً: معيار عدد السكان

يتميز عنصر السكان بأهمية بالغة في تقسيم الوحدات الإدارية المحلية، فسكان الوحدة المحلية هم الذين سيتولون إدارة المرافق التي تنشأ في المجتمع المحلي. كما أنهم المستفيدين من خدمات هذه المرافق، لذلك ينبغي معرفة

¹ حمود القديمي، مبادئ الإدارة المحلية [على الخط]، متاح على < <http://dralqudaimi.blogspot.com/> >، اطلع عليه بتاريخ 2015/02/28، ص 82.

عدد سكان المنطقة التي يراد إنشاء وحدة محلية فيها، لكونه المعيار التشريعي في تأسيس التقسيمات الإدارية وهو ما تطبقه بعض القوانين العربية¹.

ويرى بعض الفقهاء أن المنطقة التي يتجاوز عدد سكانها الألف تصلح لإنشاء وحدة محلية صغرى فيها؛ إلا أن هذا العدد لا يبلغ الحد الأدنى الذي يساعد على نجاح قيام الوحدة المحلية، حيث كشف التطبيق العملي أن بعض الوحدات المحلية قليلة السكان تواجه صعوبة تطبيق نظام الإدارة المحلية فيها، ففي بريطانيا مثلاً وهي أقدم الدول الأوربية أخذاً بهذا النظام كان يجوز لأي مجموعة من الأفراد لا يقل عددها عن مائة شخص الحصول على براءة لإنشاء مجلس حضري؛ غير أن الوحدات المحلية التي أنشئت على هذا الأساس عانت ولا زالت تعاني من قلة عدد السكان، وبالتالي من ضعف الموارد المالية، وقلة عدد الأشخاص الفنيين التي هي في حاجة إليهم مما جعلها عاجزة عن الاحتفاظ بمكانها في التنظيم الإداري للدولة.

كما أن هناك العديد من الوحدات الإدارية المحلية التي أنشئت في كثير من دول أوروبا في القرن التاسع عشر لم تراعي معيار عدد السكان، ظلت إمكانياتها ضعيفة ومحدودة إلى حد كبير، وقد بلغ من ضعف هذه الوحدات أنها لا تملك من الوسائل ما يمكنها من أداء ما عهد إليها من اختصاصات، لذلك يقدر الحد الأدنى للسكان اللازم توافره في أي وحدة محلية ما بين خمسة الآلف نسمة. وهذا ما أجمعت عليه وفود الدول المشتركة في المؤتمر الدولي لاتحاد المدن، وذلك استناداً إلى المعايير التي وضعها علماء الاجتماع، وعلى أساس المستوى اللائق المطلوب الوصول إليه في الوحدة المحلية الحديثة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب الأخذ في الاعتبار عند إجراء التقسيم الإداري، ألا يؤدي إلى خلق نوع من التمحور الطائفي أو العشائري، أو تكريس ما هو موجود منها، لأن من شأن هكذا تقسيم يخلق هوى بين سكان الإقليم أو يوسع من الهوة ويعمقها إذا كانت موجودة، كما أنه يؤدي إلى الحيلولة دون تطور البلاد اقتصادياً واجتماعياً.

ثالثاً: معيار الموارد المالية والاقتصادية

لا شك أن المساحة الكافية من الأرض، والعدد المناسب من السكان يمثلان مؤشرين لوجود موارد مالية واقتصادية، وبالتالي إمكانية قيام الوحدة المحلية؛ فالمساحة الكافية من الأرض تتيح إقامة المشروعات الاستثمارية والتي تدر دخلاً على الوحدة المحلية، كما أن العدد المناسب للسكان يسمح بتوفير العناصر الفنية والأيدي العاملة اللازمة لتسيير المرافق المحلية، وهذا ما يؤدي إلى ازدهار الاقتصاد المحلي واتساع وعاء الرسوم والضرائب الذي يزود الوحدة المحلية بالأموال التي تحتاجها.

وبناء على ما تقدم فإن الدولة إذا ما رأت أن جزءاً من إقليمها يتمتع بموارد مالية كافية لتمويل مرافقها المحلية والقيام بخدماتها، فإن الدولة توافق على إنشاء الوحدة المحلية. وكذلك الشأن إذا وجدت مصانع، ومزارع بعدد كاف على مساحة جغرافية معينة، فإن ذلك يكون مبرراً لقيام وحدة محلية. أما الأقاليم التي ليست لها موارد مالية أو مشروعات اقتصادية كافية، فالأفضل عدم قيام وحدات مستقلة فيها، بل تلحق بوحدة محلية أكبر حتى تعينها في التمويل، وتمدها بالمرافق اللازمة.

¹ عبد الرزاق الشخيلي، مرجع سابق، ص 61.

المطلب الثاني: نماذج من الدول الغربية في تطبيق الإدارة المحلية

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم تجارب الدول الغربية في تطبيق الإدارة المحلية والحكم المحلي والمتمثلة في الولايات المتحدة الأمريكية في الفرع الأول، ثم نعرض في الفرع الثاني تجربة المملكة المتحدة (بريطانيا) في تطبيق الحكم المحلي، وفي الأخير نعرض تجربة فرنسا في تطبيق الإدارة المحلية.

أولاً: تجربة الإدارة المحلية (الحكم المحلي) في الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية دولة فيدرالية (اتحادية) تتميز بنمط إداري لا مركزي حيث أن وحدات الحكم أو الإدارة المحلية فيها هي الولايات كما تمثل كيانات سياسية وإدارية تتمتع بقدر كبير من الاستقلال الذاتي في تسيير شؤونها المحلية، ومن مظاهر الاستقلال هذه يمكننا ذكر ما يلي:

- لكل ولاية من الولايات المتحدة دستور خاص بها إلى جانب الدستور الفيدرالي؛
- يوجد في كل ولاية مجموعة من الأجهزة والمنظمات المحلية التي تناظر أجهزة السلطة الفيدرالية على مستوى الاتحاد؛
- يقوم مواطنو الولاية -عن طريق الانتخابات العامة- باختيار حاكم الولاية، ليكون هو الرئيس الأعلى للسلطة التنفيذية بالولاية؛
- تختص كل ولاية بجهازها القضائي المحلي وبالتالي نجد نوعين من القضاء والمحاكم في الولايات المتحدة، محاكم الولايات ومحاكم فيدرالية؛
- تتميز ولايات الولايات المتحدة بأن لكل منها السلطة التشريعية الخاصة بها.

يتكون هيكل وحدات الحكم المحلي في الولايات المتحدة الأمريكية من الولايات والمقاطعات والبلديات.

1. **الولاية:** تعتبر الولاية الوحدة الأساسية للحكم أو الإدارة المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية وتختلف مساحة الولايات فيما بينها فبعضها كبير جدا وبعضها صغير كما تختلف ظروفها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بل تختلف في أجناس مواطنيها مما ساعد على تقدم وازدهار الحكم والإدارة المحلية، حيث بدأت جهود إعادة التنظيم في الولايات منذ عام 1912 على أساس دمج وتكامل الوحدات الإدارية تبعا للمهام التي تقوم بها فيمتد خط السلطة من حاكم الولاية إلى أدنى الهرم الإداري خلال المستويات الإدارية المختلفة¹.

ويعبر عن السلطة القضائية في الولايات بالقضاء المحلي للفرقة بينها وبين السلطة القضائية الاتحادية أو الفيدرالية، حيث لكل ولاية نظامها المستقل الخاص بها وليس هناك أي تناسق فلكل ولاية محكمة عليا. تمارس حكومات الولايات عددا من الاختصاصات التي تتسع وتضيق وتختلف من ولاية إلى أخرى.

2. **المقاطعة:** المقاطعات هي عدد من وحدات محلية تعقب مستوى الولاية مباشرة، ذلك أن الولاية تتكون من عدد من المقاطعات تشمل كل منها على مدينتين أو أكثر وعلى عدد من القرى، وكل مقاطعة لها عاصمة هي مركز إدارة المقاطعة، ويتكون جهاز الإدارة أو الحكم المحلي في المقاطعة عادة من لجنة أو مجلس وقاضي، ثم مجموعة من المسؤولين التنفيذيين، ويتم اختيارهم بالانتخاب من طرف مواطني المقاطعة.

¹ حسين عبد القادر، مرجع سابق، ص 74.

تختلف مهام المقاطعة وأهميتها من ولاية إلى أخرى، إلا أنه بصفة عامة لا تباشر المقاطعة مهاماً حيوية في الإدارة المحلية للنظام الأمريكي، حيث تقتصر وظائفها في كثير من الحالات على الإشراف على الطرق والأشغال العامة، وسجون المقاطعة وبرامج الرعاية الاجتماعية والامن الداخلي...

لمجلس المقاطعة صلاحيات تتمثل في فرض الضرائب وإصدار بعض القواعد المنظمة للأمن أو غير ذلك، لكن سلطة مجلس المقاطعة هذه تكون عادة مقيدة ومحدودة بالقوانين الخاصة بالولاية في مثل هذه المسائل.¹ أما فيما يخص الجهاز التنفيذي والقضائي في المقاطعة فنجد لكل مقاطعة محكمة واحدة على الأقل والموظفون القضائيون اللازمون لإدارتها، ولها دار محكمة خاصة وقد يتم انتخاب القضاة انتخاباً مباشراً، أو أن يقوم حاكم الولاية بتعيينهم.

3. **البلدية:** تعتبر البلديات الحضرية والريفية هي الوحدات الصغرى في تكوين هيكل الوحدات المحلية في الولايات المتحدة، حيث يتمثل دورها الرئيسي في المجالات الخدمية وهو دور كبير نسبياً بالمقارنة مع المقاطعة، كما لا يوجد للبلديات شكل تنظيمي واحد، حيث نجد ثلاثة أشكال تنظيمية شائعة وهي العمدة أو مجلس منتخب (لجنة منتخبة) أو عمدة ومجلس منتخب، كما تتميز البلديات في النظام الأمريكي بالخصائص التالية:²

- تتواجد في كافة الولايات وتتمتع بصلاحيات أوسع من الإقليم وتقدم خدمات للسكان؛
- تتكون بواسطة ميثاق صادر عن المجلس التشريعي للولاية؛
- متفاوت عدد البلديات في الولايات فبعض الولايات يضم أعداداً كثيرة والبعض الآخر أعداداً قليلة؛
- يتم إنشاء البلدية بطلب من السكان وموافقة الإقليم الذي يرسم الحدود الجغرافية لها؛
- تُدار من قبل رئيس البلدية أو مدير يعينه المجلس المحلي.

ثانياً: نموذج الإدارة المحلية (الحكم المحلي) في بريطانيا

نظراً لعدم وجود دستور مدون في بريطانيا فقد تكفل المشرع بمهمة تحديد التقسيمات الإدارية، فوفقاً لقانون الحكم المحلي لسنة 1933 الذي كان يسري على جميع أقاليم المملكة المتحدة (إنجلترا وويلز واسكتلندا وجمهورية أيرلندا الشمالية) حتى عام 1974 فقد حدد التقسيمات الإدارية لجميع أقاليم المملكة المتحدة إلى مقاطعات، ومدن كبرى في مستوى المقاطعات، والمدن البلدية، ثم المراكز الحضرية والمراكز الريفية، والأبرشيات، ومدينة لندن. وقد جاء قانون الحكم المحلي لسنة 1972 النافذ حالياً بتقسيم جديد للوحدات الإدارية حيث أصبحت تقسم إلى مقاطعات حضرية ومقاطعات غير حضرية³، كما يتبين لنا أن النظام البريطاني للحكم المحلي يتكون من ثلاثة مستويات هي:⁴

1. المستوى الأعلى

أ. المقاطعات أو الأقاليم: تعد من أقدم وأكبر الوحدات الإدارية في نظام الحكم المحلي البريطاني، حيث تمتد من أصول نشأتها إلى مرحلة الفتح الأنجلو سكسوني، وتتباين المقاطعات فيما بينها من حيث المساحة والسكان ويصل مجموعها حوالي 64 مقاطعة في عموم أقاليم المملكة المتحدة حيث تتوزع هذه المقاطعات في أقاليم المملكة

¹ حسين عبد القادر، مرجع سابق، ص 75.

² المرجع نفسه، ص 78.

³ سامي حسن نجم الحمداي، مرجع سابق، ص 183.

⁴ هاني علي الطهراوي، مرجع سابق، ص 293.

حيث يوجد 47 مقاطعة في إقليم إنجلترا و8 مقاطعات في ويلز أما اسكتلندا فتتكون من 9 مقاطعات، أما جمهورية إيرلندا الشمالية فلا تتكون من مقاطعات بل من وحدات إدارية تسمى المراكز. ويتكون مجلس المقاطعة من رئيس وعدد من الأعضاء ينتخبون لمدة أربع سنوات، ويتم انتخاب رئيس المجلس ونائبه من بين أعضاء المجلس لمدة عام واحد فقط.¹

ب. المدن الكبرى (في مرتبة المقاطعات): ويطلق عليها أحيانا تسمية المدن التجارية، وهي تدخل ضمن التقسيم الجغرافي للمقاطعات ولكنها مستقلة عنها من الناحية الإدارية والمحلية وتشكل وحدة قائمة بذاتها، وتنشأ هذه المدن بتشريع برلماني كما تتباين من حيث مساحتها وعدد سكانها والعاملين فيها.

ج. مدينة لندن الكبرى: نظرا لخصوصيتها كونها عاصمة بريطانيا، فقد أوجد لها المشرع تقسيما خاصا بها، فقد نص قانون الحكم المحلي الصادر عام 1963 على إعطاء لندن صفة مدينة كبرى تضم مقاطعة لندن القديمة، ومقاطعة ميدلسكس وتنقسم هذه المقاطعات إلى عدة أحياء.

لقد مر تنظيم المجالس المحلية لمدينة لندن عبر ثلاث مراحل، حيث كانت المرحلة الأولى في ظل قانون الحكم المحلي لمدينة لندن لسنة 1963 حيث تشكلت بموجبه ثلاثة مجالس محلية هي مجلس مدينة لندن الكبرى والذي يضم 92 عضوا يتم انتخابهم لمدة أربع سنوات والنوع الثاني من المجالس هو مجالس الأحياء اللندنية التي تبلغ 32 مجلسا، أما المجلس الثالث فهو مجلس مدينة لندن التاريخية يصل عددهم حوالي 159 عضوا²، أما المرحلة الثانية التي شهدت صدور قانون سنة 1985 الذي ألغى إنشاء مجلس مدينة لندن الكبرى، وأخيرا المرحلة الثالثة التي شهدت صدور قانون سلطة لندن الكبرى سنة 1999 النافذ حاليا وقد أبقى هذا القانون على مجالس الأحياء اللندنية، كما أنشأ القانون الجديد هيئة جديدة أسمها سلطة لندن الكبرى حيث تتألف هذه السلطة من محافظ لندن (عمدة لندن) الذي ينتخب بشكل مباشر من جمهور لندن، ومجلس محافظة لندن الذي يتكون من 25 عضوا يتم انتخابهم لمدة أربع سنوات لمرة واحدة ويتم انتخاب رئيس ونائبا له من بين أعضائه.

2. المستوى المتوسط:

أ. المدن البلدية: وهي وحدات إدارية تقع ضمن النطاق الجغرافي للمقاطعة، وهي تتضمن عدد من التجمعات السكانية، كل تجمع له مواصفات تشبه مدينة صغيرة، وكان يطلق على هذا التجمع في إنجلترا (برو-Brough)، ولهذه التجمعات طابع حضري، وهذه المدن ذات إطار وحدود متكاملة ومتراصة بعض الشيء ويتم منحها امتياز يوافق عليه التاج يقر بموجبه حدود إطاره الاتحادي ويحول التجمع السكاني حق إدارة نفسه بنفسه بواسطة ممثلين، ويحق لهذا الاتحاد تملك العقارات ويمنح في بعض الحالات حق تعيين قاضي أو قضاة في مناطق لرعاية شؤون العدالة، كما له الحق في تسمية اتحاد أو المساحة التي يشملها بالمدينة City.

ب. المراكز الحضرية والمراكز الريفية: المركز الحضري عبارة عن وحدة محلية تكون بمنزلة الوسط بين المدينة والقرية، أما المركز الريفي فهو عبارة عن وحدة محلية تضم مجموعة قرى صغيرة، وقد عدت هذه المراكز جزءا من وحدات الحكم المحلي بموجب قانون الحكم المحلي الصادر لسنة 1873 الذي نظمها وحدد اختصاصاتها.

¹ محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص78.

² المرجع نفسه، ص77.

لا تختلف المراكز عن المقاطعات من حيث تكوينها، حيث يتم اختيار أعضائها عن طريق الانتخاب ولمدة أربع سنوات، ويتم تجديد ثلث الأعضاء كل سنة عن طريق القرعة أو يتم إجراء انتخابات تكميلية ملء الشواغر مع السماح للعضو الذي صدر اسمه بالقرعة بإعادة ترشيحه مرة أخرى¹، ويتم اختيار رئيس ونائبا له من بين أعضائه.

3. المستوى الأدنى:

الأبرشيات (Parishes): وهي أصغر وحدات الإدارة المحلية في بريطانيا، وهي تمثل قرى صغيرة لا يتجاوز عدد سكانها المئات، أما فيما يخص التسمية فهي تسمية قديمة كانت تطلق على محلات العبادة، ثم تحولت إلى وحدة أكثر أهمية تمارس مهام واختصاصات إدارية مثل صيانة الطرق والأمن المحلي. يتكون مجلس الأبرشيات من مجموعة من الأعضاء يتم اختيارهم عن طريق الانتخاب المباشر مدة ثلاث سنوات حيث تنتهي عضوية الجميع بانتهائها مرة واحدة²، ويتم اختيار رئيس ونائبه لمدة سنة واحدة من بين أعضاء المجلس، ويتراوح عدد أعضاء مجالس الأبرشيات من 5 إلى 30 عضواً.

ثالثاً: نموذج الإدارة المحلية في فرنسا

للحديث عن الإدارة المحلية في فرنسا يتوجب علينا التطرق للتقسيم الإداري فيها، فقد تضمن الدستور النافذ لسنة 1958 الإشارة إلى التقسيم الإداري للجمهورية الفرنسية فقد نصت الفقرة الأولى من المادة 72 منه على أن "الوحدات الإقليمية في الجمهورية هي البلديات والمقاطعات وأقاليم ما وراء البحار وكل وحدة إقليمية أخرى تنشأ بقانون"³، واستناداً إلى هذا النص الدستوري أضاف المشرع بموجب قانون حقوق وحريات البلديات والمقاطعات والأقاليم رقم 213 لسنة 1982 وحدة إدارية جديدة هي الأقاليم⁴، وبذلك أصبحت هناك أربع وحدات إدارية ثلاث منهن ذات مركز دستوري وهي البلدية والمحافظة وأقاليم ما وراء البحار ووحدات ذات مركز تشريعي هي الإقليم، وإذا كانت أقاليم ما وراء البحار تعد من الوحدات الإقليمية التي تتكون منها الجمهورية الفرنسية فإننا سنعرض كل من الإقليم والمحافظة والبلدية كتقسيم إداري في فرنسا.

1. الإقليم: يتكون كل إقليم من ما لا يقل عن ثلاث محافظات، ويصل عدد الأقاليم في فرنسا إلى 22 إقليماً⁵، وبما أن الإقليم يعد من الوحدات الإدارية فإنه يتكون من عدة هيئات هي مجلس الإقليم والمجلس الاقتصادي والاجتماعي ولجنة القروض العامة أما رئاستها تسند إلى مفوض الجمهورية في الإقليم حيث أصبح بعد صدور القانون رقم 213 سنة 1982 يمثل السلطة المركزية فقط وانتهى دوره كمنفذ لقرارات مجلس الإقليم حيث أسندت هذه الأخيرة إلى رئيس مجلس الإقليم.

يتم تشكيل مجلس الإقليم عن طريق الانتخاب، حيث يتم اختيار جميع أعضاء مجلس الإقليم بالانتخاب العام المباشر وهذا بموجب القانون رقم 213 المذكور سابقاً، ويتكون مجلس الإقليم من عدد من الأعضاء يطلق عليهم تسمية المستشارين، يتراوح عددهم بين 25 إلى 50 عضواً، أما بخصوص مدة عضوية مجلس الإقليم أصبحت

¹ سامي حسن نجم الحمداي، مرجع سابق، ص 186.

² محمد علي الخلايلة، مرجع سابق، ص 78.

³ Code Administrative, Dalloz, 1998, p5.

⁴ جورج فوديل وبيار دلفولفيه، مرجع سابق، ص 323.

⁵ المرجع نفسه، ص 360.

حسب قانون 1990 ست سنوات يخضع بنهايتها انتخاب جميع الأعضاء مجددا، حيث ألغى قانون التعديل هذا التجديد النصفى لعضوية مجلس الإقليم وشمل أيضا أعضاء المجلس العام في المحافظة¹، أما فيما يخص رئيس مجلس الإقليم يتم انتخابه ونوابه من بين أعضاء مجلس الإقليم لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.

أما المجلس الاقتصادي والاجتماعي يضم عددا من الأعضاء يتم تعيينهم من خلال الإقليم وهو الذي يتولى أيضا تحديد عددهم، حيث يتم اختيارهم من بين ممثلي الهيئات والأنشطة ذات الطابع الاقتصادي والاجتماعي والمهني والثقافي والرياضي في نطاق الإقليم.

تشكل لجنة القروض العامة من مجموعة من الأعضاء يتم اختيارهم من بين أعضاء مجلس الإقليم والمجلس العام في المحافظة والمجلس البلدي الذي تدخل ضمن النطاق الجغرافي للإقليم.

2. المحافظة: تمثل المحافظة المستوى الثاني في التقسيم الإداري في فرنسا، حيث يتميز التنظيم الإداري للمحافظات بخاصية التماثل فيما بينها من حيث التشكيل والاختصاصات بصرف النظر عن مساحتها وعدد سكانها ودون أن يكون للجانب الحضري أو الريفي أساسا للتمييز فيما بينها كما رأينا ذلك في بريطانيا، والمحافظة كوحدة إدارية يرأسها المحافظ الذي يعين بمرسوم من رئيس الجمهورية بناءً على اقتراح من الوزير الأول ووزير الداخلية، وفقد المحافظ بموجب قانون 1982 سلطة تنفيذ القرارات مجلس المحافظة التي انتقلت إلى رئيس المجلس العام للمحافظة، فأصبح دور المحافظ مقتصرًا على تمثيل الدولة في المحافظة.

يتشكل المجلس العام في المحافظة عن طريق انتخاب أعضائه بالاقتراع العام المباشر لمدة ست سنوات تنتهي بعدها عضوية الجميع مرة واحدة ودون الأخذ بنظام التجديد النصفى الذي كان معمولا به قبل صدور قانون 1990، أما رئيس المجلس العام يتم انتخابه من أعضاء المجلس ويكون له عددا من النواب يتراوح بين 4 إلى 10 نواب يتم انتخابهم من خلال المجلس العام، حيث يكون رئيس المجلس ونوابه هيئة المكتب.

3. البلدية: تعد البلدية الوحدة الإدارية الأساسية في نظام الإدارة المحلية الفرنسي، ويكون موقعها في قاعدة الهرم للتقسيم الإداري في فرنسا بعد الإقليم والمحافظة، ويظهر طابع اللامركزية الإدارية واضحا في نظام البلديات الفرنسي، حيث لا يوجد فيها ممثلا للحكومة المركزية وتشكل كافة هيئاتها بالانتخاب، حتى أن رجل التنفيذ بها هو العمدة يتم اختياره بطريقة الانتخاب من بين أعضاء المجلس البلدي، كما يتميز التنظيم الإداري للبلديات بالتجانس والتماثل من حيث التشكيل والاختصاصات باستثناء مدينة باريس العاصمة ومدن أخرى كمرسيليا وليون فإن لها تنظيم بلدي خاص.²

يتشكل المجلس البلدي في كل بلدية من البلديات الفرنسية عن طريق الانتخاب العام والمباشر، وتتفاوت أعضاء المجلس البلدي من مجلس إلى آخر نظرا لاختلاف عدد سكان البلديات حيث يتراوح عددها بين 9 و69 عضوا، ويكون انتخاب أعضاء المجلس البلدي لمدة ست سنوات، وتنتهي بانتفاء هذه المدة عضوية الجميع في المجلس البلدي، أما فيما يخص رئيس المجلس البلدي (العمدة) فهو يمثل الجهاز التنفيذي للمجلس البلدي، حيث ينتخب المجلس البلدي رئيسا له وعددا من معاونين من بين أعضاء المجلس لمدة ست سنوات، إضافة إلى كون العمدة يمثل البلدية فإنه يحمل فضلا عن ذلك صفة ممثل الدولة في البلدية في بعض المسائل الإدارية والقضائية.

¹ سامي حسن نجم الحمداني، مرجع سابق، ص ص 204، 206.

² جورج فوديل وبيار دلفوليه، مرجع سابق، ص 366.

المطلب الثالث: نماذج للإدارة المحلية في الدول العربية

تتفق النظم المحلية العربية على أن الهدف منها هو تقديم الخدمات للمواطنين في مناطق إقامتهم المحلية وتحسين الخدمات القائمة وتقليل تكلفتها المالية، وخلق علاقة وثيقة بين الحكومة المركزية والمناطق المحلية تساعد على تبادل المعلومات بين المركز والمنطقة المحلية كما تهدف النظم المحلية إلى شرح السياسة العامة للدولة وخلق التأييد الشعبي المحلي لها، ونقل متطلبات واحتياجات المواطن المحلي إلى الحكومات في المستويات الأعلى، وإلى تدريب القادة على إدارة شؤونهم المحلية، وتشجيع المشاركة الشعبية في التنمية المحلية.

ومما لاشك فيه أن النظم المحلية في الدول العربية قد تأثرت بغيرها من الدول النامية بمثيلاتها في الدول المتقدمة، خاصة النظام المحلي الفرنسي الذي لم يقتصر تأثيره على المستعمرات الفرنسية فقط، بل شمل أيضا دولا أخرى.

أولا: المستويات المحلية

تشارك النظم المحلية العربية في الاعتراف بالشخصية المعنوية للوحدات الإدارية المحلية التي تتكون منها هذه النظم، وتحصل هذه الوحدات الإدارية المحلية على الشخصية المعنوية والقانونية من خلال الدستور والقانون (مصر، الكويت، قطر، البحرين)، أو بمراسيم (دولة الإمارات العربية المتحدة)، أو بقرارات من مجلس الوزراء بناء على قانون كما هو الحال في قطر والأردن.

وتجدر الإشارة إلى أن تمتع المستويات المحلية بالشخصية المعنوية يقتضي بالضرورة تمتعها بالحق في مباشرة جميع التصرفات بالأعمال التي تمكن هذه المستويات من تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، على أن يتم ذلك في حدود الدائرة التي يشترطها مبدأ التخصص، كذلك يجب أن يكون لها أهلية التعاقد والتقاضي وتحمل المسؤولية القانونية والتعاقدية، والتمتع بالاستقلال المالي، أي الانفراد بميزانية مستقلة.

ويتراوح عدد المستويات المحلية في البناء التنظيمي للإدارة المحلية في الدول العربية بين مستوى واحد وأربعة مستويات، ففي دول الأردن ولبنان وقطر والبحرين والسودان يوجد مستوى واحد للوحدات المحلية يتبع الحكومة المركزية مباشرة¹.

أما نظام المستويين المحليين فقد ساد في كل من السعودية واليمن وتونس والجزائر²، في حين تتبنى المملكة المغربية نظام المستويات الثلاثة، كما كشفت الدراسة عن كلا من مصر وسوريا اللتان تتعدد فيهما المستويات الإدارية للوحدات المحلية ما بين 2 و 4 مستويات³.

إذا كان من الممكن تفهم منطقية وجود مستوى واحد أو اثنين في بعض الدول بحكم عامل المساحة الجغرافية، فإن وجود أربعة مستويات في دول أخرى ليس له ما يبرره من الناحية الموضوعية، حيث أن ذلك يؤدي إلى تجزئة

¹ باستثناء السودان حيث تكون الوحدات المحلية فيه تابعة للولايات باعتبارها دولة اتحادية.

² يتكون النظام المحلي في الجزائر من ثلاثة مستويات رئيسية هي الولايات والدوائر والبلديات، حيث تتشكل الولاية من عدد من الدوائر والدائرة من عدد من البلديات، وتشكل الدائرة وسيط إداري بين البلديات والولاية، لا تمثل هيئة أو جماعة إدارية محلية بل هي مجرد قسم وفرع إداري تابع ومساعد للولاية، الهدف من وجود الدائرة التي يغيب فيها مجلس منتخب هو تقريب الإدارة والخدمات من المواطن في كل بلديات الولاية المنتشرة عبر حدود الولاية، تدار الدائرة من طرف رئيس الدائرة الذي يعين بمرسوم ومصالح إدارة، يعد رئيس الدائرة تابع ومساعد للوالي في القيام بوظائف الولاية على مستوى الدائرة، كما يقوم بالتنسيق والتوجيه والإعلام والتنسيق بين البلديات.

³ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، المؤتمر العربي الخامس، الشارقة، الإمارات، مارس 2007، ص 71، 72.

الاختصاصات والصلاحيات بين هذه المستويات، خاصة في ظل العلاقة بين هذه المستويات والحكومة المركزية من ناحية أو بينها وبين بعضها البعض من ناحية أخرى.

ومن اللافت للنظر أن هناك تقسيمات إدارية في معظم الدول العربية لا تمثل وحدات إدارية محلية لعدم توافر المقومات والعناصر التي سبق أن تم إيضاحها سابقاً، فعلى سبيل المثال هناك دول عربية يوجد بها ما يسمى بالمحافظة مثل السعودية والأردن ولبنان والبحرين، إلا أن تلك المحافظات لم تمنح الشخصية المعنوية أو الاستقلال المالي أو الإداري ولا توجد فيها مجالس محلية منتخبة تمثل المواطنين، الأمر الذي ينفي عنها صفة وحدات الإدارة المحلية. كما يضاف إلى ما سبق أن وحدات الإدارة المحلية في داخل الدولة الواحدة متباينة من حيث المساحة والمقومات الاقتصادية والاجتماعية، ويتمثل ذلك في وجود وحدات محلية تتمتع بمقومات اقتصادية ووعاء ضريبي كبير، في حين لا تتوفر تلك المقومات في وحدات محلية أخرى، وهذا يساهم في إحداث عدم التوازن في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الدولة.

ثانياً: المجالس المحلية

إن من أهم عناصر ومقومات الإدارة المحلية هو وجود مجالس محلية تمثل المواطنين لإدارة مصالح محلية ضمن رقعة جغرافية محددة، وللوقوف على أسلوب تشكيل تلك المجالس وتمثيل المواطنين فيها ونظام العضوية والرئاسة فيها يمكن عرضها في النقاط التالية.

1. أنماط المجالس المحلية: يسود في الدول العربية نمطان للمجالس المحلية، هما نظام المجلس المحلي الواحد ونظام المجلسين المحليين.

أ. نظام المجلس الواحد: إن هذا النظام يشير إلى وجود مجلس محلي واحد فقط تكون مسؤوليته القيام بالأعمال التقريرية (وضع السياسات العامة) والأعمال التنفيذية في آن واحد¹، ويسود هذا النظام في كل من الأردن ولبنان والبحرين والسعودية وقطر والجزائر، وتتميز هذا النظام بوجود عدد محدود من الأعضاء يتيح القدرة على مناقشة جدول الأعمال واتخاذ قرارات تنفيذية، ويساعد في تنفيذ السياسات العامة، ويفترض هذا النظام ضرورة التحديد الواضح والدقيق لاختصاصات المجالس المحلية واختصاصات الحكومة المركزية بحيث لا يحدث أي تداخل أو صراع حيال ذلك، مما يسمح بتنظيم العلاقات بين الوزارات المركزية والمحليات، ويقضي على ظاهرة ازدواج الولاء الوظيفي للعاملين في المحليات.

ب. نظام المجلسين المحليين: إن الدول التي تبنت هذا النظام تلجأ إلى إنشاء مجلسين الأول هو مجلس تقريبي منتخب بشكل مباشر من قبل المواطنين، ويرتبط به اختصاصات تقريرية مثل وضع السياسات العامة المحلية، وتحديد أولويات العمل ومراقبة تطبيق القوانين والأنظمة النافذة، ومجلس محلي آخر (تنفيذي) يرتبط به مسؤولية تنفيذ المشروعات والخدمات المحلية واعداد الخطط والاشراف على المكاتب التنفيذية للمستويات المحلية الأدنى²، ومن الدول التي تسير على هذا النظام مصر وسوريا والسودان واليمن وتونس والمغرب، ومما هو جدير بالذكر أن معظم المجالس المحلية التنفيذية في الدول التي تسير على هذا النظام يتم تعيين رؤسائها وأعضائها من قبل الحكومة المركزية، ويؤخذ على هذا النمط هيمنة المجلس التنفيذي ومحدودية حركة وحرية المجلس الشعبي التقريبي، ومما يزيد

¹ حسين عبد القادر، مرجع سابق، ص 54.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، مرجع سابق، ص 75.

الأمر سواء أن الحكومة المركزية تتدخل في اختيار المجلس الشعبي التقريبي عن طريق الحكام الإداريين أو عن طريق الحكومة المركزية نفسها في العاصمة.

2. أساليب تشكيل المجالس: هناك اختلاف بين الدول العربية في أسلوب تشكيل المجالس المحلية، حيث تتبنى بعض الدول العربية نظام الانتخاب المباشر في تشكيل مجالسها المحلية مثل الجزائر ومصر ولبنان وقطر والبحرين واليمن، في حين أن هناك دولاً أخرى تأخذ بأسلوب التعيين مثل السعودية، كما أن هناك دولاً تتبنى أسلوب الجمع بين الانتخاب والتعيين، وسوف نحاول تلخيص أساليب تشكيل المجالس المحلية في بعض الدول العربية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): أساليب تشكيل المجالس المحلية في بعض الدول العربية

الدولة	أسلوب تشكيل المجالس المحلية		
	الانتخاب	التعيين	الجمع بين الانتخاب والتعيين
الأردن			√
سوريا			√
لبنان	√		
السودان	√		
مصر	√		
البحرين	√		
السعودية		√	√
قطر	√		
اليمن	√		
تونس	√	√	
الكويت			√
عمان		√	

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، المؤتمر العربي الخامس، الشارقة، الإمارات، مارس 2007، ص76.

في لبنان يتم تشكيل المجالس البلدية عن طريق الانتخاب المباشر، في حين يتم الجمع بين اسلوبي الانتخاب والتعيين في العاصمة بيروت، وتتراوح مدة عضوية المجالس المحلية في الدول العربية بين سنتين وست سنوات.

3. أساليب اختيار رؤساء المجالس المحلية: هناك تباين في أسلوب اختيار رؤساء المجالس المحلية، ففي دول مثل الجزائر ومصر والسودان والبحرين وتونس والمغرب وقطر ولبنان (بلدية بيروت)، يتم اختيار رئيس المجلس المحلي بالانتخاب من بين أعضاء المجلس، في حين يتم تعيين رؤساء المجالس المحلية في كل من الأردن وسوريا واليمن والسعودية عن طريق الحكومة المركزية، أما لبنان (باستثناء بلدية بيروت) يتم انتخاب رئيس المجلس المحلي بالانتخاب العام المباشر، ونلخص عملية اختيار رؤساء المجالس المحلية في الجدول التالي:

الجدول رقم (1-3): أساليب اختيار رؤساء المجالس المحلية في بعض الدول العربية

الدولة	أسلوب تشكيل المجالس المحلية		
	الانتخاب من بين أعضاء المجلس المحلي	التعيين	الجمع بين الانتخاب والتعيين
الأردن	√	√	
سوريا	√	√	
لبنان	√		يتم انتخاب رؤساء البلديات بالانتخاب العام المباشر عدا بلدية بيروت
السودان	√		
مصر	√		
البحرين	√		
السعودية	√	√	
قطر	√		
اليمن	√		
تونس	√		
المغرب	√		

المصدر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، المؤتمر العربي الخامس، الشارقة، الإمارات، مارس 2007، ص78.

4. أساليب اختيار رؤساء المجالس التنفيذية: تلجأ معظم الدول العربية إلى اتباع أسلوب تعيين رؤساء المجالس التنفيذية للوحدات المحلية، فباستثناء لبنان التي يتم اختيار رئيس المجلس التنفيذي في وحداتها المحلية (البلديات) بالانتخاب المباشر، نجد أن باقي الدول تلجأ إلى تعيين رؤساء المجالس التنفيذية لوحداتها المحلية من قبل الحكومة المركزية¹، ففي دول المغرب العربي نجد أن رؤساء المجالس التنفيذية على مستوى الجهات والأقاليم يتم تعيينهم من قبل الحكومة المركزية، أما على مستوى البلدية فإن رئيس البلدية ينتخب من بين أعضاء المجلس، ليتولى الدور التنفيذي فيها باستثناء تونس.

ثالثاً: الاختصاصات المحلية

أخذت بعض النظم المحلية العربية بالأسلوب الحصري (الانجليزي) في تحديد الاختصاصات المحلية مثل دول الخليج العربي، في حين أخذت نظم أخرى بالأسلوب العام (الفرنسي). ويلاحظ على اختصاصات الوحدات المحلية في دول الخليج بصفة خاصة أن صغر مساحة بعض هذه الدول، ووجود مستوى واحد بها أديا إلى التداخل بين اختصاصات المستويات المحلية واختصاصات الوزارات، ومن حيث طبيعة الاختصاصات المحلية فإنها تتسم في كل من قطر والكويت بالصيغة الاستشارية والإدارية وذلك بخلاف البلديات في دولة الإمارات التي تنحصر مهمتها في مجرد إبداء المشورة أو القيام بتقديم ما لديها من مقترحات وتوصيات، كما تتميز اختصاصات البلدية في كل من قطر والكويت بامتدادها إلى الشؤون المالية إلى جانب الشؤون البلدية، ومن حيث نطاق الاختصاصات فإن النظم المحلية العربية تختلف فيما بينها.²

¹ حسين عبد القادر، مرجع سابق، ص56.

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، مرجع سابق، ص79.

يجاري النظام المحلي في لبنان نظيره في فرنسا، حيث يتولى المجلس البلدي كل عمل بطابع أو منفعة عامة في النطاق البلدي كما نص على بعض الاختصاصات على سبيل المثال وليس الحصر، أما النظام المحلي المصري فقد جمع بين الأسلوبين، حيث نص القانون على الاختصاصات المحلية بصفة عامة ثم ترك اللائحة التنفيذية لحصر هذه الاختصاصات، وتتبع نظم الإدارة المحلية في دول المغرب العربي الأسلوب الفرنسي في تحديد الاختصاصات، حيث تمارس مجالس البلدية معظم الاختصاصات ذات الطابع المحلي.

ويلاحظ أن معظم الاختصاصات الممنوحة للمجالس المحلية تنحصر في الرقابة أو الإشراف على بعض الخدمات التي ليس لها وجود أصلاً من الناحية العملية، كما تلجأ الحكومات المركزية في معظم الدول العربية إلى تقليص اختصاصات الوحدات المحلية فيها من خلال انشاء هيئات عامة قومية تمارس بعض الاختصاصات الممنوحة أصلاً لتلك الوحدات المحلية.

رابعاً: التمويل المحلي وعلاقة الحكومة المركزية بالوحدات المحلية

توجد نماذج متباينة من أساليب التمويل المحلي للمحليات في الدول العربية، فنموذج دول الخليج يشير إلى أن الوحدات المحلية تعتمد بصورة شبه كاملة على الحكومة المركزية، ففي السعودية مثلاً لا توجد موارد مالية ذاتية للمناطق والبلديات، كما أن البلديات في دول قطر تعتمد بصورة كاملة على الحكومة المركزية، إضافة إلى كون الحكومة تقدم الخدمات المحلية بالجنان، وأن موازنة المجلس البلدي المركزي هي جزء من الموازنة العامة للدولة، كما تبين أيضاً أن المحليات في البحرين لها اعتمادات مخصصة في الميزانية العامة للدولة.

أما الوحدات المحلية في الدول العربية الأخرى فتمثل نموذجاً آخر يمكن تلمس ملامح التمويل المحلي فيه على الوجه الآتي:¹

- محدودة مصادر التمويل المحلي، حيث لا تتمكن الوحدات المحلية من زيادة الضرائب المحلية دون موافقة الحكومة المركزية، إضافة إلى ذلك فإنها لا تتمكن من زيادة بعض الضرائب المفروضة على الممتلكات كالمباني والأراضي والتي تعتبر في بعض الدول ضرائب محلية وذلك لتخوفها من ائقال كاهل أكثرية السكان المحليين.

- لا تتمكن الوحدات المحلية من عقد القروض بسهولة لأن عقد مثل هذه القروض يتطلب موافقة الحكومة المركزية.

- يصعب على الوحدات المحلية الاحتفاظ ببعض المال كاحتياطي لغرض الاستفادة منه في المستقبل أو في أوقات الأزمات، لأن قوانين الإدارة المحلية لا تسمح بتراكم وتدوير المتبقي من المال للسنة القادمة.

- تعتمد الوحدات المحلية اعتماداً أساسياً على المنح والمساعدات والإعانات التي تقدمها الحكومة المركزية لها، وهذه المنح تكون مدخلاً لحق الحكومة المركزية في أن تمارس رقابة شديدة على السلطات المحلية.

أما فيما يخص العلاقة بين الحكومة المركزية والوحدات المحلية والرقابة على المحليات تختلف من دولة لأخرى تبعاً لاختلاف أنظمتها السياسية وأحوالها وظروفها الاجتماعية والاقتصادية، وفي هذا الإطار نجد أن الدول العربية قد تبنت كلا من النظامين الفرنسي والبريطاني مع درجة أقل من الاستقلالية وحرية العمل بما يتفق مع الظروف المحلية.

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، مرجع سابق، ص 81.

خلاصة

إن تبني نظام الإدارة المحلية الذي يمثل التطبيق العملي لفكرة اللامركزية الإدارية لا يعني بأي حال من الأحوال استبعاد أو هجر أسلوب المركزية الإدارية، لأنه يمثل في الواقع العمود الفقري لأية دولة، فهناك مصالح عامة قومية لا يفضل ترك إدارتها إلا إلى السلطات الإدارية المركزية، والدول التي تتبنى نظام الإدارة المحلية تسعى دائما إلى إيجاد معادلة تحقق من خلالها التوازن بين الاختصاصات التي تتولاها الإدارة المحلية وتلك التي ينبغي للسلطة الإدارية المركزية القيام بها.

تأخذ الدول وعلى اختلاف أشكالها السياسية بنظام الإدارة المحلية، حيث أصبح هذا النظام من مظاهر الدولة الحديثة الذي يتصل اتصالا وثيقا بتوزيع وظائفها الإدارية المتعددة والمتزايدة بين السلطات الإدارية المركزية وبين هيئات محلية تمارس عملها في نطاق جغرافي معين ضمن إقليم الدولة، وعلى الرغم من تبني أغلبية الدول إن لم نقل جميعها لنظام الإدارة المحلية، إلا أن كل دولة تتجه إلى أن يكون لها نظامها الإداري الخاص والذي ينسجم مع ظروفها السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتي تمثل في مجموعها بيئة الإدارة المحلية، وبطبيعة الحال فإن نجاح الدول في ذلك مرهون بتحقيق ذلك الانسجام وبدونه ستكون النتائج وخيمة ليس على الدولة وجهازها الإداري فحسب وإنما تنعكس على المصلحة العامة للمجتمع.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للكفاءات وتطويرها في الإدارة المحلية

✓ مفاهيم أساسية حول الكفاءات ومختلف المفاهيم المرتبطة بها.

✓ أهم العمليات المرتبطة بالكفاءات.

✓ مراحل تطوير الكفاءات على مستوى الإدارة المحلية ورهاناتها.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات وتطويرها في الإدارة المحلية

تمهيد

أصبح محيط المنظمات في الوقت الراهن يتسم بالتقلب واشتداد حدة المنافسة، حيث أصبحت تمارس على نطاق عالمي نتيجة لتنامي مظاهر العولمة للإنتاج والتوزيع، كما يتسم بالتطور التكنولوجي السريع، وعليه فإن التحديات التي تواجه المنظمات حالياً كبيرة وشديدة الخطورة، لذلك يتوجب عليها انتهاج طريقة عمل مركبة من التكيف مع الضغوطات والتحول المستمر للمحيط، مع العمل على حيازة الأدوات التي تسمح بالتأثير على مجريات الأحداث المستقبلية بدل الاستسلام لها والسير في ركبها، كما يجب على المنظمات العمل على تطوير المناصب والمهن والهياكل التنظيمية تبعاً لذلك.

إن دفع المنظمات في هذا الاتجاه واعتماد مشروع تطويري كهذا، جعلنا نشهد شكل يعرض تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية كدعامة أساسية لقدرة المنظمات على ضمان بقائها ونموها.

من خلال ما سبق سنقسم فصلنا هذا إلى ثلاثة مباحث هي كما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات ومختلف المفاهيم المرتبطة بها.
- المبحث الثاني: أهم العمليات المرتبطة بالكفاءات.
- المبحث الثالث: مراحل تطوير الكفاءات على مستوى الإدارة المحلية ورهاناتها.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات ومختلف تصنيفاتها

نهدف من خلال هذا المبحث إلى الاقتراب قدر الامكان من مدلول الكفاءات ومختلف المفاهيم المرتبطة بها من خلال تبيان طبيعة الكفاءات بين موارد المؤسسة واستعراض أهم ما ورد بشأنها من تعاريف، ثم الانتقال بعد ذلك إلى تصنيفات الكفاءات.

المطلب الأول: طبيعة موارد المؤسسة

تمثل الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من موجودات، وإمكانات، ومهارات مالية، طبيعية، بشرية، معرفية... الخ، تعطي القدرة للمؤسسة على تفعيل خياراتها ووضع وتنفيذ استراتيجياتها، والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها، ومنه استمرارها ونموها في عالم الأعمال¹، كما تتصف بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المؤسسة على مستوى المحيط الداخلي.²

تعددت أساليب تصنيف موارد المؤسسة فمنهم من يصنفها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، ومنهم من يصنفها بتفصيل كل مورد على حدة وهذا ما سنتطرق له من خلال مطلبنا هذا باعتماد تصنيفين، الأول نتحدث فيه عن موارد المؤسسة بشكل مفصل، والثاني نتناول فيه موارد المؤسسة حسب معيار الملموسة.

أولاً: موارد المؤسسة بشكل مفصل

موارد المؤسسة تشمل كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمؤسسة والمعلومات والمعرفة كالمعدات الرأسمالية والمصانع والإمكانات المالية والبشرية المتمثلة في المهارات والخبرات وبراءات الاختراع وأسماء العلامات وغيرها من الإمكانات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها بشكل يمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها، وتصنف موارد المؤسسة إلى موارد طبيعية، بشرية، موارد التجهيز، موارد معلوماتية، سمعة تجارية...، وهذا بالتفصيل كل مورد على حدى.

1. الموارد الطبيعية: تتمثل في الموارد التي تشكل مظهرها خارجياً لنشاطات المؤسسة، بمعنى كل ما ينعكس عليه نشاط المؤسسة، والذي يعتبر مورداً طبيعياً نظراً لاحتوائه على العمالة (والذين يشكلون مورداً تجارياً في بعض الشروط القانونية)، وكذلك المناجم التي تمتلكها باعتبارها مصدراً رئيسياً للموارد الأولية... الخ.

2. موارد التجهيز: وهي كل ما يستمد من الأدوات التجارية والصناعية للمؤسسة مثل:³

- المباني.

- تجهيزات الإنتاج.

- الآلات والمعدات.

- قنوات التوزيع المادية) سيارات، شاحنات....

ولكي تستمد هذه العناصر صفة الموارد لا بد من توفرها على بعض المميزات:

- القدرة على الإنتاج وبجودة: فالآلات التي لا تعمل أو غير مستغلة لا تعتبر مورداً تجهيزياً للمؤسسة بل وحتى إن استغلت ولم تعمل بجودة كافية تعتبر كذلك أيضاً؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 297.

² نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 37.

³ Georges Lavalette, Maria niculescu, **les stratégies de la croissance**, éditions d'organisations, paris, France, 1999, PP 25-28

- الإنتاجية الناتجة عن أثر الخبرة: إذ لا بد من إنتاجية هذه المواد بالاستعانة بالخبرة المكتسبة مع الزمن؛
 - المرونة مع تغيرات النشاط: فلا يجب أن تكون هذه التجهيزات صعبة التبدل وتحويل النشاط لأن الظروف تفرض ذلك؛
 - أصالة الآلات (originalité) وهذا عامل مهم لضمان السير الحسن للعمل.
- 3. الموارد البشرية:** والمقصود بها الموارد التي يمتلكها الأفراد العاملون داخل المؤسسة من المدراء وحتى العمال البسطاء، وتتميز هذه الموارد عموماً بالميزات التالية:¹
- معدل قيمة مضافة لليد العاملة: وذلك شرط ضروري بأن يقوم كل فرد في منصبه بخلق قيمة مضافة لعمله وهذه القيمة تتفاوت من منصب لآخر؛
 - مستوى التأهيل والخبرة فبعض المناصب تحتاج إلى تأهيل أكثر من مجرد امتلاك خبرة والعكس صحيح ولكن في هذا العصر تعطى أولوية بالغة للتأهيل الذي يشكل الفرق بين المؤسسة ومنافسيها؛
 - مدة الحياة المهنية: فكل مورد بشري داخل المؤسسة إلا وله مدة حياة مهنية تبدأ بالتوظيف وتنتهي بالتقاعد؛
- يجب التنبيه هنا إلى نقطة مهمة وهي أنه لا يقصد بعبارته الموارد البشرية مجرد الأفراد فقط واعتبارهم هم المورد، ولكن الأفراد هم الذين يمتلكون الموارد، بينما هذه الأخيرة هي التي تشكل عامل النجاح الأكبر للمؤسسة.
- 4. الموارد المالية:** والمقصود بها رأس مال المؤسسة، والتي تتميز بـ:
- الأهمية بالقيمة النقدية: فهي أصل جميع نشاطات المؤسسة؛
 - السيولة والوفرة: إذ يجب أن تكون متاحة ومتوفرة في كل وقت؛
 - المردودية المالية: والتي يجب أن تؤدي لتحصيل العائد عند توظيفها واستثمارها.
- 5. الموارد المعلوماتية:** وهي عبارة عن مجموعة المعلومات المشكلة لما يسمى "بنك المعلومات الداخلي" للمؤسسة الذي يتوفر على كل المعلومات التي تخص جميع وظائف المؤسسة داخلياً، ولها علاقة خارجية مع محيطها عن طريق وسائل وطرق مباشرة أو غير مباشرة (الانترنت...).
- وتتميز هذه الموارد بما يلي:
- الأهمية الكبرى: خاصة عند إنشاء نظام يقظة خاص بالمؤسسة (اليقظة التنافسية، التجارية...)
 - الوفرة: أي تكون متاحة للمؤسسة؛
 - قابلية الدخول والحصول عليها: أي لا تكون مستحيلة التحصيل؛
 - الثقة (confidentialité): وهي ميزة حساسة في ظل المنافسة الشديدة، حيث أن ارتكاب خطأ بسيط بسبب معلومة خاطئة سيكلف المؤسسة الكثير؛
 - قابلية التحديث: وهي ميزة لا تقل أهمية عن سابقتها إذ بدون تحديث للمعلومات سوف تجد المؤسسة نفسها تتعامل مع منافسين وهميين وليسوا الموجودين حالياً في سوقها.

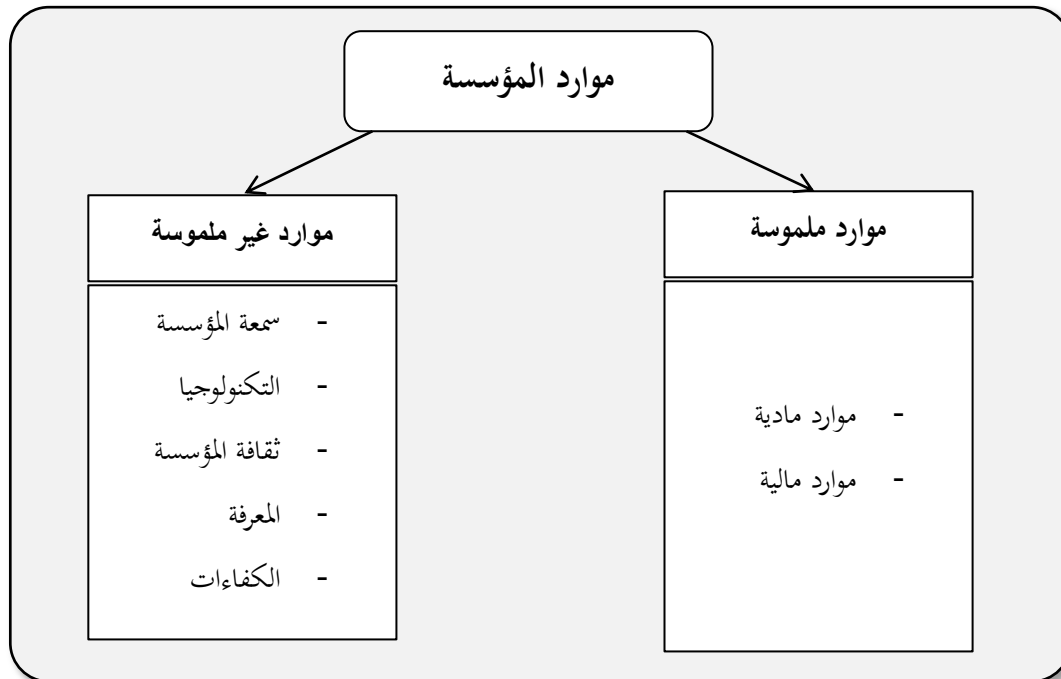
¹ Philippe eray, **Précis de développement des entreprises**, édition liaisons, paris, France, 1999, P16.

ثانيا: موارد المؤسسة من حيث معيار الملموسية وعدمها

موارد المؤسسة تشمل كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمؤسسة والمعلومات والمعرفة كالمعدات الرأسمالية والمصانع والإمكانات المالية والبشرية المتمثلة في المهارات والخبرات وبراءات الاختراع وأسماء العلامات وغيرها من الإمكانات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها بشكل يمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها.¹

صنفت موارد المؤسسة إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، وأخرى بشرية، كما نجد من صنفها إلى موارد ملموسة، وأخرى غير ملموسة، وهذا ما سنعمده في هذا الفرع، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): موارد المؤسسة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 299.

استنادا إلى هذا التصنيف يمكن القول أنه يمكن النظر للمؤسسة على أنها حافظة موارد مختلفة ومتنوعة، تشمل الموارد الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، المصانع، والتجهيزات... الخ)، وغير الملموسة (كالمعارف، الكفاءات، وثقافة المؤسسة... الخ)، والمتحكم فيها من قبل المؤسسة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها وخدمة تنافسياتها.

1. الموارد الملموسة: وهي تتضمن ما يلي:

أ. الموارد المادية: يندرج في إطارها المواد الأولية، الآلات المتوفرة للإنتاج، أماكن الإنتاج والتخزين، المباني، والتجهيزات المختلفة.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص 37.

● المواد الأولية: تستمد أهميتها من مدى مساهمتها في رفع جودة المنتجات والخدمات التي تُقدمها المؤسسة، من خلال اختيار الأفضل منها، بالإضافة إلى التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد إلى غاية خروجها من ورشة الإنتاج، ومن ثم إتجاهها إلى مستعمليها في شكلها النهائي، والذي له انعكاس إيجابي على المنتج المقدم.

● معدات الإنتاج: تعتمد المؤسسة على معدات الإنتاج لتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهائية، حيث تحاول من خلالها تقديم قيمة إضافية للعميل، فالحياسة عليها، وحسن استعمالها والعمل على صيانتها يساهم في ضمان استمرارية عملها لأطول مدة ممكنة، كما يسمح للمؤسسة الوفاء بالتزاماتها اتجاه عملائها، ومنه تعزيز ثقة هؤلاء بها.

● الهياكل القاعدية: تتمثل في مختلف مباني الإنتاج والتخزين، والتي يجب أن يتم اختيار مواقعها بما يتناسب وسيروعة عمل المؤسسة.

ب. الموارد المالية: تعكس التدفق النقدي المتوفر لدى المؤسسة والذي يسمح لها بتحديد قدرتها على الاستثمار، وإمكانية التمويل... الخ، وهناك عدة مؤشرات لتحديد هذا التدفق تتمثل في الاحتياط النقدي للمؤسسة، الأصول المالية القصيرة الأجل، القدرة على الاقتراض، والسيولة النقدية... الخ، فكلما كان للمؤسسة قدرة مالية كبيرة، أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها مما يعزز موقعها التنافسي، وقدرتها على مواجهة التغيرات في البيئة التنافسية.

2. الموارد غير الملموسة: وهي تضم كل من سمعة المؤسسة، التكنولوجيا، ثقافة المؤسسة، المعرفة، والكفاءات... الخ، ونظرا للأهمية الكبرى التي تكتسبها الموارد غير الملموسة، فقد أولتها معظم المؤسسات مكانة هامة لها، واهتمت أيضا بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها، وهذا نابع بدوره من وجود مجموعة من العوامل تفرض ذلك، من أهمها:¹

- تعتبر هذه الموارد من متطلبات المنافسة الحديثة؛

- تعتبر حرجة بالنسبة للمؤسسة.

أ. الصورة الذهنية للمؤسسة: تقيس مدى حضور اسم المؤسسة في الأذهان، وذلك إما بطريقة تلقائية أو موجهة، كما أنها تفترض توفر القدرة لدى الأفراد على ربط اسم المؤسسة بأحد منتجاتها أو مجال نشاطها²، وتستمد المؤسسة شهرتها من خلال العلاقات التي تربطها بزبائن، حيث تحاول تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي رغباتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى السعي إلى توطيد علاقتها مع مختلف الموردين بالالتزام بمختلف العقود المبرمة بين الطرفين، وكذا الالتزام بالتشريعات التي تسنها الحكومة.³

ب. التكنولوجيا: يعد امتلاك المؤسسة للتكنولوجيا المتطورة، مع مواكبة تغيرها المستمر والسريع مصدر قوة لها، حيث تسعى كل المؤسسات للاستفادة قدر الإمكان من الميزات التقنية الجديدة خاصة من خلال امتلاكها

¹ الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة، 09-10 مارس 2004، ص 263.

² L.Lendrevie, D.Lindon, **Mercator: théorie et pratique du marketing**, édition Dolloz, 7^{ème} édition, Paris, 2003, p75.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 300

لحقوق الملكية، بهدف تحسين جودة المنتجات والخدمات، وكذلك تخفيض تكاليفها، وذلك بغية مواجهة المنافسين.¹

ج. ثقافة المؤسسة: يقصد بالثقافة "القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تُعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"²، وبحكم أن المؤسسة تنظيم اجتماعي تنشط وتتفاعل في مجتمع ما، فهي أيضا تكتسب الثقافة الخاصة بها وهو ما يصطلح عليه بثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية والتي تعني مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية التي تساهم في إيجاد اتفاق حول ماهية التصرفات الملائمة أو غير الملائمة في المواقف العامة للمؤسسة، كما تجعلها تتفرد بسمات وخصائص ثقافية تمي زها عن غيرها من المؤسسات.

د. المعرفة: تشمل مجموعة من المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين كالحاسبة، التسويق... الخ، والمحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، قصد الإلمام بالمعارف الجديدة في ميدان نشاطه، ويمكن أن تكون المؤسسة منتجة للمعرفة من خلال حل مشاكلها التنظيمية، أو تلك المتعلقة بالمنتجات وطرق الإنتاج، حيث تُعد الأصول الفكرية ركيزة أساسية لاستمرار نشاط المؤسسة في البيئة التنافسية المرتكزة على المعلومات والمعرفة، فالمؤسسات الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه، بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع والخدمات أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات.

هـ. الكفاءات: إن محددات النجاح اليوم ليس في امتلاك المعرفة، ولكن في القدرة على تسييرها والتحكم فيها، إلا أن هذه المعارف في الغالب تكون ممثلة في الفكر الإنساني كمخزون للكفاءات، الأمر الذي يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذه الأخيرة (الكفاءات)، والتي سنحاول توضيح مفهومها في المطلب الثاني. كما نجد أن العديد من المفكرين أضافوا الموارد التنظيمية والتي تُمثل تلك العمليات التي يتم من خلالها بناء وتكوين العلاقات بين الوظائف، الأفراد، والموارد المادية بطريقة تؤدي إلى توجيه الأعمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة³، من خلال توزيع السلطات والمسؤوليات والتنسيق فيما بينها.

المطلب الثاني: مفهوم الكفاءات وأهم المفاهيم المرتبطة بها

سنحاول من خلال هذا المطلب الاقتراب قدر الإمكان من مدلول الكفاءات والمفاهيم المرتبطة بها من خلال استعراض أهم ما ورد بشأنها من تعاريف، وذلك عقب التعرض لمفهومها ثم لننتقل بعد ذلك إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بها.

أولاً: مفهوم الكفاءات

لقد كان التعليم التقليدي يركز على فكرة الثقافة، وهو بذلك كان يحدد تكويننا ضيقا وخاطئا بالنسبة للناشئة من المتعلمين، يتأسس على تعليم يغيب فيه المرمى الموجه لأعماله ومنتجه. إزاء هذا الوضع الخاطئ، أصبح من

¹ حسن علي علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص 430.

² ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 107.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الكتاب العربي الحديث، 1993، ص 93.

الطبيعي التفكير في البديل، ليس من أجل البديل، وإنما من أجل مشروع تعليمي قادر على التكيف مع حاجات وأحلام أفراد المجتمع؛ لأن غاية التعليم لا تتجسد أساساً في توفير المعلومات، وليس أيضاً في التعلم للتعرف أو الدراية أو في الإتقان أو في الدراية الخالصة؛ بل إنها غاية تتوقف على كفاءات تؤهل المتعلمين للتكيف مع المحيط الذي يتعاملون معه باستمرار.

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيراً في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي. نستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم الكفاءة لمحاولة التوصل من خلالها إلى رسم صورة تقريبية تبرز إلى حد ما أهم ملامح هذا المفهوم:

- تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية AFNOR: "الكفاءة هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط".¹
- الملاحظ أن هذا التعريف يربط الكفاءة بالغاية من استخدامها دون تحديد لمحتوى القدرات، وهذه العمومية في طرح مفهوم الكفاءات تكسيه غموضاً أشد.
- ويعرف الباحثان Jean Marc RISS و Daniel HELD الكفاءة بأنها "القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع، فهي مجموع المعارف النظرية، العملية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين".²
- هذا التعريف يضع الكفاءة في موضع التقاء بين الأفراد وكفاءتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب إنجازها من جهة ثانية، وبالتالي يميز بين البعد الفردي والبعد التنظيمي بغرض ادماجهما فيما يسميه الباحثان بالقدرة على الأداء (La capacité d'Agir).
- يعرف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (Ex. CNPF) MEDEF³ الكفاءة بأنها "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".⁴
- يبرز من خلال هذا التعريف عنصران أساسيان هما: الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة.
- المؤسسة باعتبارها المجال الذي تتجلى فيه مظاهر الكفاءة في شتى أصنافها والجهة التي تمارس لحسابها، مسؤولة مباشرة عن اكتشاف الكفاءة الفردية والجماعية، تقدير أهميتها، قبولها، والعمل على تطويرها.

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص 112.

² Daniel Held et Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, revue Employeur Suisse, no 13, 1998, p2.

³ (MEDEF) : Le Mouvement des Entreprises de France

⁴ CNPF « Conseil National Du Patronat Français », **Journées internationales de la formation** « Objectifs compétences », DEAUVILLE, 1998, p5.

- وييدي الأستاذ Philippe ZARIFIAN عدة تحفظات بشأن التعريف السابق وعليه اقترح تعريف آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات متعددة:¹
"الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه".
"هي ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع".
- "الكفاءة هي القدرة على تخنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة".
- أهم ما يمكن تسليط الضوء عليه في هذا التعريف هو تجاهل Zarifian محتوى الكفاءات وتركيزه على اشكالية العلاقة فرد/ جماعة / منظمة، وبذلك فهو يقلب كلية وجهة النظر السائدة في التعاريف المتداولة حيث جرى العمل على سرد العناصر المونة للكفاءات: المعرفة النظرية، المعرفة العملية (الخبرة) والمعرفة السلوكية ...
- الكفاءة هي: "مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"².
- الكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقاً وهذا ما ذهب إليه *M. Parlier* و *P. Gilbert* في تعريفهما للكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلية قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة"³.
- عرفها G.Boterf على أنها: "القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"⁴.
- اشتركت أغلب التعاريف في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموماً في الثلاثية: المعارف (*Savoir*) والمعارف العملية (*Savoir-faire*) والمعارف السلوكية (*Savoir-être*) وهذا ما وضحته التعاريف السابقة، كما يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي:
- مجموع المعارف، المعارف العملية (المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات)؛
- لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأفراد فقط بل يجب التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة؛
- أنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الأهداف؛
- كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف وهو الخبرة والتي تتشكل بالممارسة والتجربة ولا تحول من منظمة إلى أخرى.

¹ Philippe Zarifian, Objectif Compétence : **Pour une nouvelle logique**, éditions Liaisons, paris, 1999,p64

² Jean-Marie Peretti: **Dictionnaire de Ressources Humaines**, 4eme éd., Vuibert, 2005, P63.

³ Le Boterf G: **Construire les compétences individuelles et collective**, Ed Organisation, 2000, p45.

⁴ Philippe Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed Organisation , Paris, 2000, p85.

- ويمثل مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلومات المتاحة، حيث أن المنظمة الهادفة لنمو والتطور لا بد وأن تؤمن إمكانية استمرار التدفق البشري والمادي والمالي والمعلوماتي لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر.

- وقد أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها، غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها، وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء، خاصة وأن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وفي ضوء ذلك فإن مفهوم كفاءة الأداء، يعتمد على درجة الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى المردودات منها، وكذلك إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز رغبتهم واندفاعهم للعمل.

ثانيا: أهم المفاهيم المرتبطة بالكفاءات

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معها بشكل أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة والاستعداد والقدرة والهدف، والسلوك والإنجاز...، ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز، حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا وتمييزا عن المفاهيم المجاورة له.

الجدول رقم (2-4): المفاهيم المرتبطة بالكفاءات

المفهوم	التعريف
المهارة	مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة تعلم، وهي عادة ما تنتج من خلال استعدادات وراثية. والكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والاكتمال التعليمي، وأيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجردا.
القدرة	إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، والقدرة تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السباق... ؛ كل هذه الإنجازات المختلفة ظاهريا، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.
الاستعداد	الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية. والاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل. والاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات والتحفيزات الملائمة.
الإنجاز	ما يتمكن الفرد من تحقيقه آنيا من سلوك محدد؛ وهو بهذا المعنى يقترب نوعا ما بمفهوم الاستعداد والقدرة في مفهوميهما السابق. وإذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.
السلوك	السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها. والسلوك بهذا المعنى، يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني، بل إن حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوك يميز خصائصها ويعبر عن أفكارها ومعتقداتها ومبادئها...؛ ولذلك فالسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر ويشملها، فهو أعم وأوسع منها، بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك.
المعارف	هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع التنمية الإدارية <http://kenanaonline.com>، تاريخ الاطلاع 2015/09/23.

ونلاحظ من خلال ما سبق أن هناك تداخل بين مفهوم المهارات، الكفاءات، والمعرفة، فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير المهارات إلى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، أما المعرفة فهي مخزنة في قول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذ تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم، وفي أحيان أخرى تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.

يرتبط المدلولان الكفاءات والمعارف ارتباطا وثيقا لدرجة يتعذر معها أحيانا الفصل بينهما، ويجمعهما قاسم مشترك هو الإنسان المفكر العامل، وإن كانا في المقابل قد شقا طريقيهما بصفة مستقلة أحدهما في مجال الإنتاج العام للأبحاث والتحليل، حيث اعتنى المختصون بأنظمة المعلومات بمدلول إدارة المعارف بينما كان مدلول إدارة الكفاءات من نصيب المهتمين بتسيير الموارد البشرية، غير أن تطور الفكر الاستراتيجي استطاع أن يميّز اللثام عن العلاقات التداخلية بين المفهومين، وأن يبرز أهمية الاعتناء بهما معا في مسار تكاملي، وعليه ظهر الاستعمال المركب "إدارة المعارف وتطوير الكفاءات" ليطغى على الكثير من الأبحاث والكتابات المتخصصة، على الرغم من استمرار رواسب الاستعمالات السابقة، ولعل مرد ذلك عامل تباين التصورات واختلاف المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية والأنجلو سكسونية، فبينما تركز الأولى على التمييز بين المعرفة العلمية (الكفاءات النظرية) Savoir، المعرفة العملية (الكفاءات التطبيقية) Savoir-faire، والمعرفة السلوكية (الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية) Savoir-être، تميل الأدبيات الأنجلو سكسونية إلى التمييز بين:¹

- Knowledges: المعارف التي يحوزها شخص ما في مجال معين.

- Abilities: المؤهلات والقدرات التي تمكن الشخص من مزاولة نشاط معين.

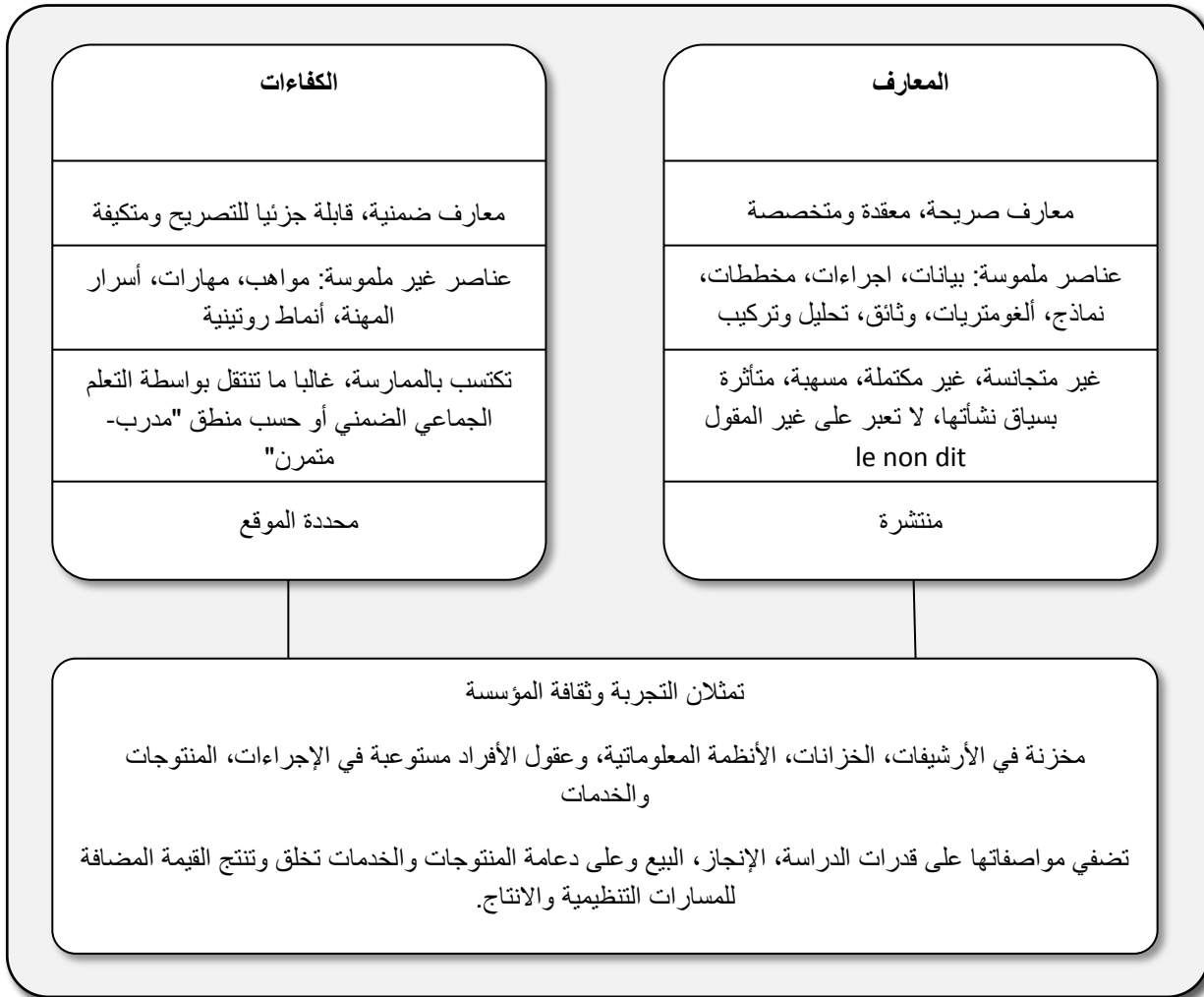
- Skills: معرفة عملية تتعلق بالبرهنة السلوكية على حبة ما.

- Behaviours: التصورات الذاتية التي تتحول إلى مواقف، قيم، صورة عن الذات.

انطلاقا من هذا التصنيف توصل Grundstein إلى رسم مخطط تفصيلي أبرز من خلاله أنواع المعارف التي تحوزها المؤسسات، مواصفاتها ومضامينها، وما يستدعي الاهتمام في ذلك هو المفاصلة الدقيقة التي أجراها بين المعارف والكفاءات:

¹ثابت الحبيب وبن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص116.

الشكل رقم (2-3): المعارف والكفاءات حسب Grundstein



المصدر: ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص121.

وقد سعت S.M Bonardel في مداخلتها من "أجل إدارة مشتركة للمعارف والكفاءات" طرح إشكالية الارتباط والانفصام بين المعرفة والكفاءة بطريقة جدلية لتتوصل إلى الإقرار بأن "الخلاف الأساسي بين المعارف والكفاءات يقوم على بعدين يتمثل الأول في الجانب التقني بمعنى التحكم المركب في العلم وفي تطبيقه على الموضوع، أما الثاني فيتمثل في البعد الضمني، أي كل الخبرة المكتسبة في العمل، والتي لا يمكن التعبير عنها لفظاً وبالتالي فهي غير قابلة للتقنين".¹

ثالثاً: خصائص الكفاءات

إلى جانب ما سبق، هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم وحل المشكلات الجديدة، والكفاءات التي تسير العلاقات الاجتماعية والتفاهم بين الأفراد، والكفاءات ذات العلاقة بالتعلم والمعارف، والكفاءات التي تهتم بالمهارات وأشكال التكيف أو الإتقان وأخرى ترتبط بالاتجاهات وكيفية التواجد أو التعلم كيف نكون.

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، مرجع سابق، ص ص121، 122.

وإذا كانت هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة، فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصياغة والمراقبة والتقييم وحل المشكلات والإبداع، التي تنفرد بمواصفات معينة. وأخيرا هناك ما يعرف بالكفاءات الدنيا والكفاءات الإتمام حسب تعبير بعض المهتمين بصياغة المناهج الدراسية ومناهج التكوين، ومن هنا نلاحظ أن الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها:

- الكفاءات محطات نهائية لسلوك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات؛
- الكفاءات شاملة ومدججة للمعارف ولمختلف مجالات؛
- الكفاءات ليست متخشبة ولا مطلقة، وتستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الاجتماعي والبيداغوجي لحاملها؛
- الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج وتطبيقاته؛
- الكفاءات مرتبطة بالسلوكات وبالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها؛¹
- الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛
- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة؛
- الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه؛²
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل عناصرها ومكوناتها المختلفة وضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن.³

المطلب الثالث: تصنيفات الكفاءات وأبعادها الأساسية

اختلف الباحثون في وضع التصنيفات للكفاءات، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية، حيث تعددت تصنيفات الكفاءات وأنواعها بتعدد حاجات المجتمع، وكما ذكرنا في ما سبق أنها ليست متخشبة أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور ونمو المجتمع الذي تتكون فيه.

أولا: تصنيفات الكفاءات

هناك تمييز بين عدة تصنيفات تحتوي بدورها على عدة أنواع من الكفاءات سندرجها من خلال مطلبنا هذا، سنعرض أولا تميز الكفاءات من خمسة زوايا مختلفة نذكرها باختصار فيما يلي:

- تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:

¹ موقع التنمية الإدارية <http://kenanaonline.com> تاريخ الاطلاع 2015/09/23.

² موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09-2005، ص 177.

³ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، اطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 96.

- الكفاءات الفكرية أو التصورية: تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بال محيط الخارجي بكل عناصره السياسية والاجتماعية والاقتصادية...
- الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية: تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته بمسؤوليه ونظرائه ومعاونيه؛
- الكفاءات التقنية: تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تدرج ضمن نطاق التخصص، أي تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لتقنية معينة.
- تصنيف الكفاءات من حيث مدى لزوميتها للمهام المختلفة:
- الكفاءات الخصوصية: هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات؛
- الكفاءات المشتركة: هي كفاءات يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية، أي هي كفاءات تطبق في عدة مناصب العمل مثل القدرة على التحرير واستعمال الاعلام الآلي...
- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية:
- الكفاءات المكتسبة (المتاحة): هي تلك التي يحوزها الأفراد في زمن ما وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين؛
- الكفاءات اللازمة مستقبليا: عند حدوث أي تغيير (إدخال تكنولوجيا جديدة، خلق فروع جديدة) يؤدي إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين (اللجوء إلى عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي...) ¹.
- الكفاءة الممتدة أو المستعرضة: وهي التي تمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية، كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة. والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة. ²
- تصنيف الكفاءات من حيث الدور: ³
- الكفاءات المحورية: وهي نتيجة نسق تعلم جماعي للمنظمة خاصة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج مختلف أنماط التكنولوجيا؛
- الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يؤكد على أن الكفاءات الاستراتيجية تعد بالضرورة كفاءات جماعية، فهي

¹ثاني الحبيب وبن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص 122، 131.

² موقع التنمية الإدارية <http://kenanaonline.com>، تاريخ الاطلاع 2015/09/24.

³ كمال منصوري، الهام منصوري، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.

عبارة عن توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي.

● تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحياة

- الكفاءات الفردية؛
- الكفاءات الجماعية؛
- الكفاءات التنظيمية.

يعتبر التصنيف الأخير الأكثر استخداما حيث يعتبر تميزا له أهميته الفكرية والعلمية لا سيما عندما يتعلق الأمر بإعداد البرامج التكوينية، سنحاول تناول هذه الانواع الثلاثة بتفصيل أكثر من خلال الفروع التالية.

ثانيا: تصنيف الكفاءات بحسب سعة ومستوى الحياة

حسب هذا التصنيف تقسم الكفاءات إلى كفاءات فردية والتي تدل على المهارات العملية المقبولة، والكفاءات الجماعية وهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وأخيرا كفاءات تنظيمية أو أساسية.

1. الكفاءات الفردية (Les compétences individuelles): يقصد بالكفاءة الفردية "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"¹، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.²

ويعبر عنها *Medef* بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن. اكتشافها وتثبيتها وتطويرها حسب *Cécile Dejoux* فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...³

وهناك من يرى على أنها "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة."⁴ فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المؤسسة، حيث يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية والموضحة في الجدول الآتي:

¹ Phillipe zarifian, **le modèle de la compétence**, éditions liaisons, paris, 2001, p78.

² Claire beyou, **manager les compétences**, édition liaisons, paris, 2003, p34.

³ Celile Dejoux : **Les Compétences Au Coeur De L'entreprise**, éditions D'organisation, Paris, 2001, p. 141.

⁴ Levey- leboyer, **la gestion des compétences**, édition organisation, 2^{ème} édition, paris, 1997, p42.

الجدول رقم (2-5): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

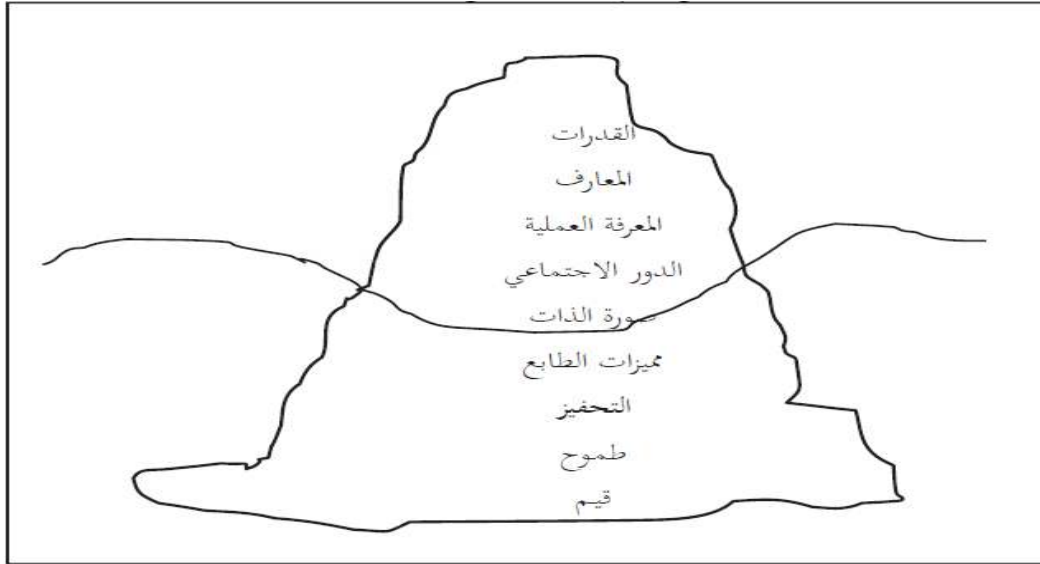
الكفاءات	تعريفها
التميز بالحيوية	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفعالية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز أمام العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة	يشرف بفعالية على المرؤوسين، ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة إزاءهم.
إيجاد الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
الوقوف في وجه المرؤوسين الذين يثيرون المشاكل	التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا للمشاكل.
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين.
توظيف مساعدين مهرة	يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه.
بناء علاقات جيدة مع الآخرين	يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
إنساني وحساس	يرهن على الاهتمام بالآخرين، حساس إزاء احتياجاتهم.
التميز ببرودة الأعصاب عند مواجهة المشاكل	يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الآراء الواقعية، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم - على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة -، له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
إيجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة	يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها.
معرفة الذات	بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة.
العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة	يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
التصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازم ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.

source: Levey-leboyer, **la Gestion des compétences**, 2ème édition, éd d'organisation, 1997, pp 48.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية تُمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، كالمعارف، القدرات، السلوكيات، القيم الاجتماعية... الخ، التي تظهر أثناء العمل والتي يجب التنقيب عليها، واكتشافها، وتطويرها بما يخدم المؤسسة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى

معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها، وعلى المؤسسة اكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي *Iceberg* كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): تمثيل الكفاءة الفردية



Source: Celile Dejoux: *Les Compétences Au Coeur De L'entreprise*, éditions D'organisation, Paris, 2001, p 159.

2. **الكفاءات الجماعية (Les compétences collectives):** "هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تُسهل تحقيق النتائج"¹، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تامين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج²، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:³

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تُسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 21.

² سمالي بحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 139.

³ Le Boterf G: *L'ingénierie des Compétences*, les éditions D'organisations, Paris, 2ème édition, 2000, pp.123-131.

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

3. الكفاءات التنظيمية (Les Compétences Organisationnelles): لقد كانت

هذه الكفاءات موضوع تسميات مختلفة منها:

- الكفاءات المميزة (Compétences Distinctives)
- الكفاءات الأساسية (Compétences Fondamentales)
- الكفاءات الأصلية (Compétences Cardinales)
- الكفاءات الجوهرية (Compétences Clés)

وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والتميز بالمرونة واللامركزية.¹

حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموماً من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية²، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبيرة، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفأة.

وتُعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في:³

أ. قاعدة المعرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات... الخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية؛

ب. إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد بنية المؤسسة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها؛

ج. ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والحوالة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم، ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

¹ توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 333.

² سملاي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ موساوي زهية، خالد حديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، ص 178.

ثالثاً: أبعاد الكفاءات ومستوياتها ومؤشرات قياسها

سنتناول من خلال هذا العنوان كل من أبعاد الكفاءات ومختلف مستوياتها.

1. أبعاد الكفاءات: من خلال التعاريف السابقة للكفاءات نستنتج إشارة صريحة على أن الكفاءة هي

توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي المعرفة (العلم) والمهارة (الممارسة) والسلوك (المواقف).

أ. المعرفة (la Connaissance): تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي، عبر تجنيد تفسيرات مختلفة جزئية ومتناقضة في بعضها، فالمعرفة تتضمن الوصول إلى المعطيات الخارجية، والقدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة، وإدماجها في نماذج جاهزة، ولو تطلب الأمر تطوير المحتوى والهيكل معاً.¹

بطريقة أخرى المعرفة هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمندجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية...، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

ب. المهارة (Savoir-faire): هي القدرة على التصرف والانجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة مسبقاً، وهذه المعارف العلمية لا تقتضي المعرفة، حيث تُعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... الخ²، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه.

ج. السلوك (Savoir-être): تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ، وسواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة إيجابياً حيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها، أو سلبياً أي يكون عكس توجهات المؤسسة، أو محايداً فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي:³

- السلوك الإنساني يسعى إلى تحقيق أهداف يريدها الإنسان؛
- السلوك الإنساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل؛
- السلوك الإنساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة.

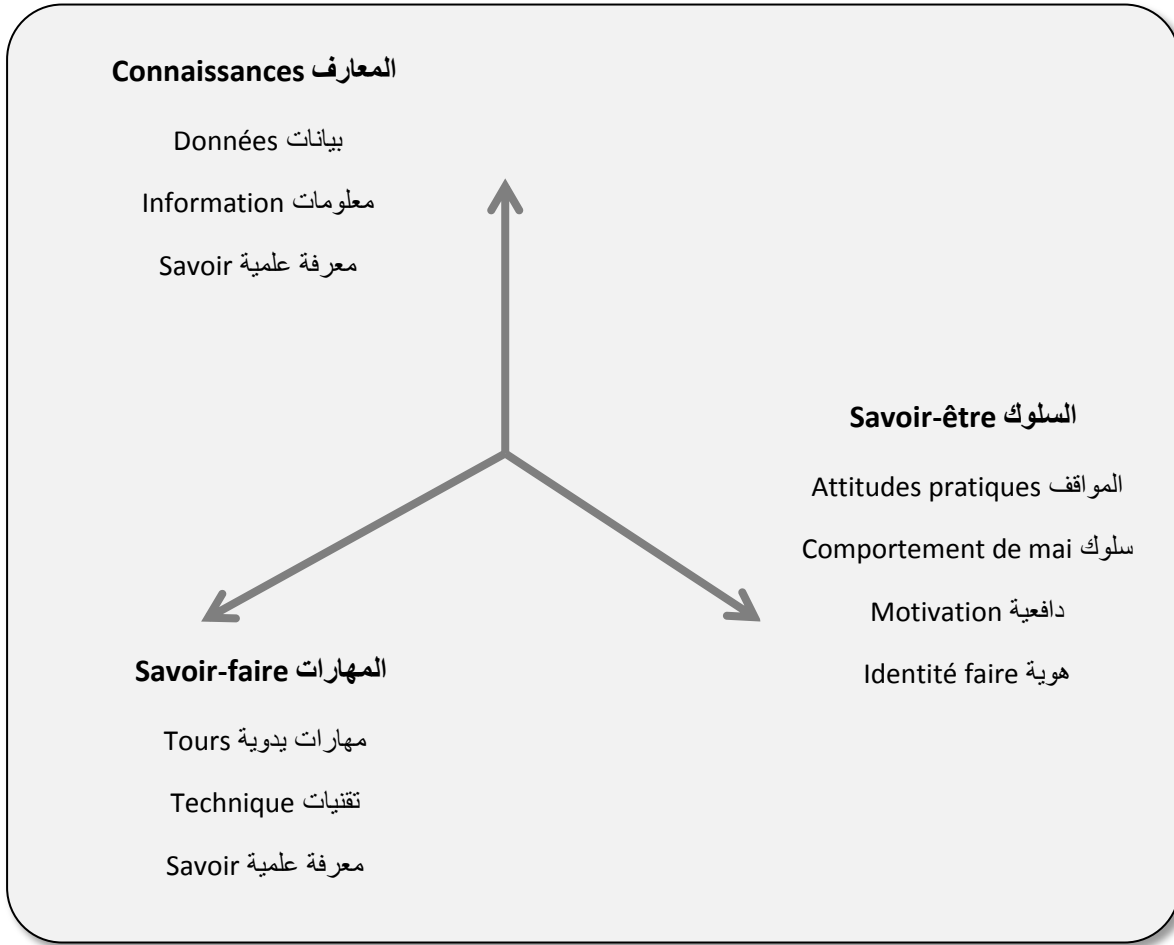
وتتضح الأبعاد الثلاثة الأساسية المكونة للكفاءة في الشكل التالي:

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، مرجع سابق، ص 117.

² أحمد القطامين عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص 39.

³ علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة طبع، ص 118.

الشكل رقم (2-5): الأبعاد الثلاثة للكفاءات

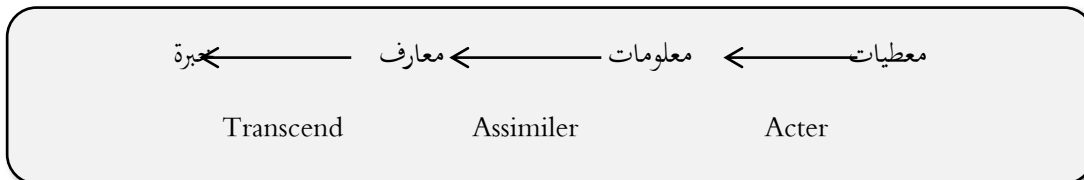


المصدر: ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص 119.

على ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة تفترض المعرفة، بل يعتبر M.Mack أن "الكفاءة هي المرحلة الأكثر تقدماً في سلسلة المعرفة" والمعرفة بدورها تشكل جزءاً لا يتجزأ عن الكفاءة.

2. **مستويات الكفاءات:** وفقاً لهذا التصنيف فالكفاءة تبني تدريجياً وفقاً لعدة مستويات وهي: البيانات (المعطيات)، المعلومات، المعارف، والخبرة¹ وهي ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): مستويات الكفاءة



Source: T.Durand, **L'alchimie de compétence, Dossier des compétences: de la théorie au terrain**, Revue Française de gestion, N° 128,2000,p 93.

¹ J. Brilman: **Les Meilleurs Pratique du Management**, Paris, 3ème éd, 2001, p.382.

- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتنقيحها ثم تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي، كما تعتبر مواد وحقائق أولية خامة، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة؛
- المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش؛
- المعارف: يرى *Drucker* المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.¹
- الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفني.
- كما يدرج بعض المهتمين بالكفاءات تصنيفات أخرى في شكل ترتيب تدريجي بحسب درجة أهمية الكفاءة، لذلك سنحاول إدراج هذا النوع من التصنيف في إطار خاص حيث نتناول البناء التدريجي للكفاءات على صعيدين أو مستويين، الأول تنظيمي والثاني فردي.
- أ. على الصعيد التنظيمي: يقصد بالمستوى التنظيمي لتدرج الكفاءات ترتيب هذه الأخيرة من منظور المنظمة نفسها بالنظر إلى غيرها من المنظمات، أو ما يسمى بالكفاءات التنظيمية التي تشكل كل ما تحسن المنظمة فعله، وترتب الكفاءات بشكل تصاعدي على النحو التالي:
- المستوى I: الكفاءات القاعدية (Compétences de base) وهي كفاءات تحوزها المنظمة إلزامياً لممارسة نشاط ما في قطاع معين وبصفة عادية.
- المستوى II: الكفاءات المميزة (Compétences Distinctives) وهي كفاءات تكتسبها المنظمة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة، وهي تخص قطاع نشاط واحد.
- المستوى III: الكفاءات الجوهرية (Compétences Clés) وهي كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد، وتستعمل في مهن مختلفة.
- يمكن اختصار المستويات التدريجية للكفاءات في الجدول التالي:

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 26.

الجدول رقم (2-6): المستويات التدريجية للكفاءات

المستوى العالي	كفاءات ما بين الوظائف	كفاءات عامة
	- تطوير المنتجات - خدمة الزبون - تسيير الجودة	- مسار التنسيق - مسار القرار - هياكل التحفيز - تسيير الأداء
المستوى المتوسط	كفاءات وظيفية	
	- البحث والتطوير - الإنتاج - التسويق والبيع	
المستوى الابتدائي	كفاءات عملية	
	- معارف متخصصة - مهارات فردية - معارف فردية	

Source: Stephane A. Tywoniak, « Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique », AIMS, France, 1997, p7.

ب. على الصعيد الفردي: يشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتمييز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي واستغلال أمثل للقدرات البشرية، حيث يميز هذا النموذج بين النواة المركزية للكفاءات (المستخدمون الدائمون) والمجموعات الهامشية والخارجية التي تلجأ إليها المنظمة بصفة غير منتظمة كما يبينه الجدول التالي:¹

الجدول رقم (2-7): فئات المستخدمين بحسب نوعية الكفاءات

الدائمون	الهامشيون	الخارجيون
- استخدام كامل الوقت - موالون Fidélisés - محفزون بواسطة مسارات مهنية داخلية	- لا يتمتعون بالضمانات الوظيفية - التوظيف بموجب أنواع مختلفة من العقود	- المناولة - الوكالات - عارضو خدمات خصوصية

المصدر: ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، 2009، ص133.

3. مؤشرات قياس الكفاءة: هناك نوعين من المؤشرات، مباشرة وغير مباشرة.

أ. المؤشرات المباشرة: تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (السلع والخدمات) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:²

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل: الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية.
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل: المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قسم المبيعات.
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل: الارتفاع في مستوى جودة المنتج، باستخدام الموارد ذاتها.

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات وغيرها من المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

¹ ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص 133.

² موقع التنمية الإدارية <http://kenanaonline.com>. تاريخ الاطلاع 2015/09/29.

ب. المؤشرات غير المباشرة: تعاني المعايير المباشرة من قصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوب للكفاءة.
- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة.

لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد، في بعض المجالات، طريقاً أفضل في قياس كفاءة الأداء وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة لدراسة تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمعلومات المتاحة، وغالباً ما نحقق هذه السبل المعتمدة في قياس كفاءة الأداء والأبعاد التي تتطلب المنظمة معرفتها لتقييم كفاءة أداء الأنشطة التي تمارسها على الصعيدين الإنتاجي والخدمي.

المبحث الثاني: أهم العمليات المرتبطة بالكفاءات

أصبحت المؤسسات تعطي أهمية كبيرة للكفاءات، وهذا في ظل التغيرات التي يشهدها العالم، الأمر الذي أدى بها إلى تركيز نشاطاتها على كيفية تسيير هذه الكفاءات، وكذا كيفية تقييمها وتطويرها، وهذا قصد الوصول إلى الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال محاولة استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بتسيير، تقييم، وكذا تطوير الكفاءات.

المطلب الأول: تسيير الكفاءات (إدارة الكفاءات)

يرتبط موضوع تسيير الكفاءات للمؤسسة بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المؤسسة، فكفاءة الأفراد عامل مهم وحاسم في بقاء المؤسسة وزيادة تنافسيتها، كما أن إدراك التغيرات والاستعداد لها من خلال استراتيجية واضحة المعالم لتسيير كفاءاتها أصبح أهم العوامل بالنسبة لواقع المؤسسات اليوم.

أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات

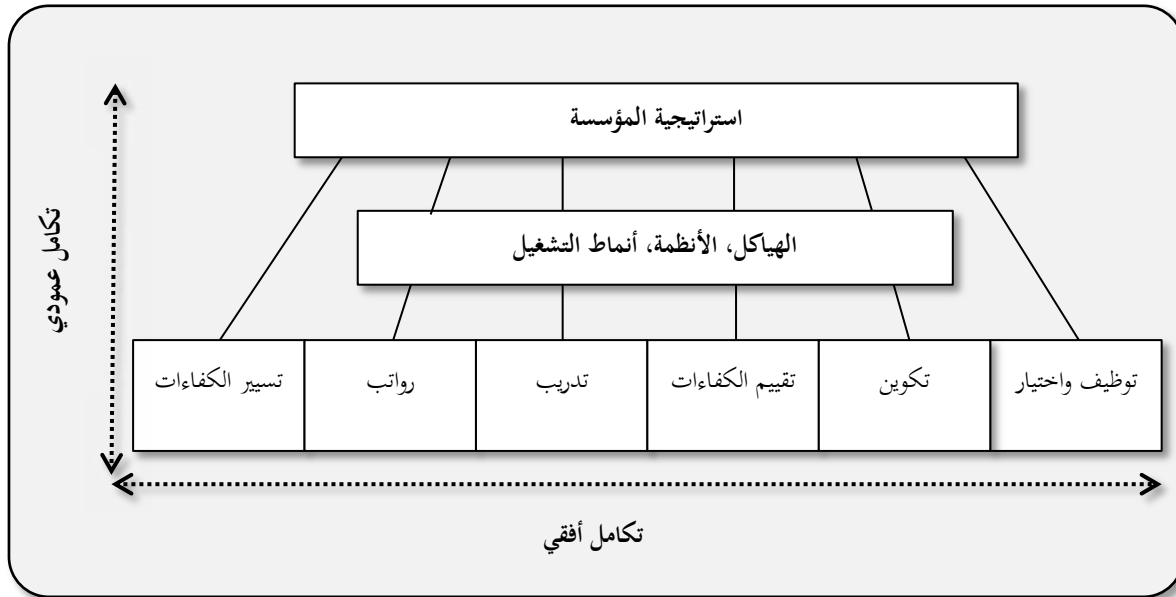
يقصد بتسيير الكفاءات "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد"¹، كما يمكن تعريفها على أنها "استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن"².

أي أن تسيير الكفاءات يتعلق بالاستعمال الكلي للكفاءات المتوفرة، مع إعطاء الفرصة للعمال الجدد لإبراز كفاءاتهم وإمكانياتهم، بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية قصد تطوير الكفاءات وهذا عن طريق التكوين، التحفيز... الخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة، ومنه يمكن القول أن تسيير الكفاءات لا تعتبر هدفاً في حد ذاتها، وإنما وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.

¹ Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition, boeck, Belgique, 2006, p33.

² Ibid, p34.

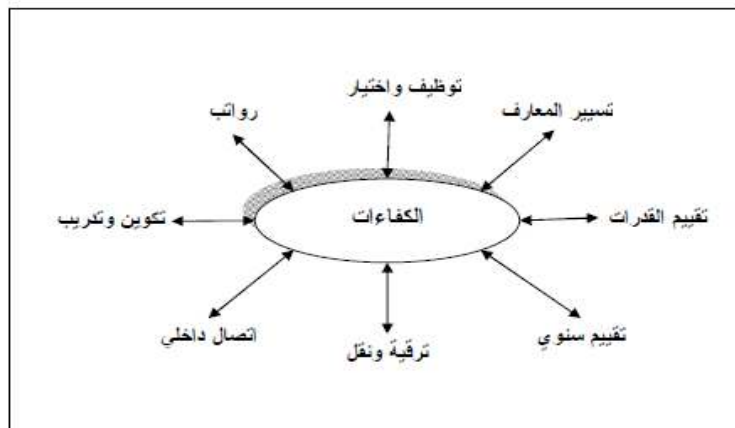
ومن أجل تحقيق تسيير كفاءات ناجح لابد من تطبيق تكامل أفقي، وآخر عمودي، والذي يبين الروابط بين النشاطات الاستراتيجية، والعملية، وكذا التكتيكية، كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم (2-7): التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source: Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition de boeck, Belgique, 2006, p33.

من خلال التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، رؤيتها، وكذا استراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي يتم تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية¹، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-8): الكفاءة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



Source: Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition de boeck, Belgique, 2006, p34.

¹ Lou Van Beirendonck, op.cit, p34.

من خلال الشكل يمكن القول أن الكفاءات أساس للقيام بمختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، ومن أجل بلوغ الأهداف، لابد على المؤسسات التي تطبق تسيير الكفاءات الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- قبول هذا النظام على جميع مستويات المؤسسة، والذي يعتبر مفتاح النجاح؛
- خصوصيات الكفاءات هي وسائل قوية لتحديد الاستراتيجية، كما تعتبر وسائل هامة للتغيير؛
- التكيف المستمر لتسيير الكفاءات مع استراتيجية المؤسسة، والذي يكتسي أهمية كبيرة من أجل بقائها على المدى الطويل؛
- تسيير الكفاءات الميداني (العملي) يقتضي بحث دائم في التنسيق ما بين أحسن نظام فكري والتطبيق الواقعي المدروس.

وعرفت كذلك على أنها: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل".¹

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:²

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الاجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم؛
- توقع الاعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛
- وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلاً؛
- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران *Turn Over* ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات.

وتهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:³

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛

¹ علاوي عبد الفتاح، التطور التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007، ص8.

² سمنلاي يحصيه، مرجع سابق، ص146.

³ عبد الفتاح بوخمحم، شاذولية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص117.

- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل Carrières؛
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات؛
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلاً من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تجميع كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات -بمنظورها الجديد- ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجحة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث أن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:¹

1. المقاربة التسييرية (L'approche gestionnaire): تتمثل الكفاءات من وجهة نظر

المقاربة التسييرية في مجمل المعارف، والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة، المهارة، وحسن التصرف.

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعينة والاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تُعد أداة متطورة وملزمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تُعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2. المقاربة العملية (L'approche opérationnelle): من منظور المقاربة العملية تكون

الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.²

¹ بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلية ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص ص 69، 70.

² المرجع نفسه، ص 69.

فالقُدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورة التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3. المقاربة الاستراتيجية (L'approche stratégique): وفق للمقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة. نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنه يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة استراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول لإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

ثالثا: مراحل تسيير الكفاءات

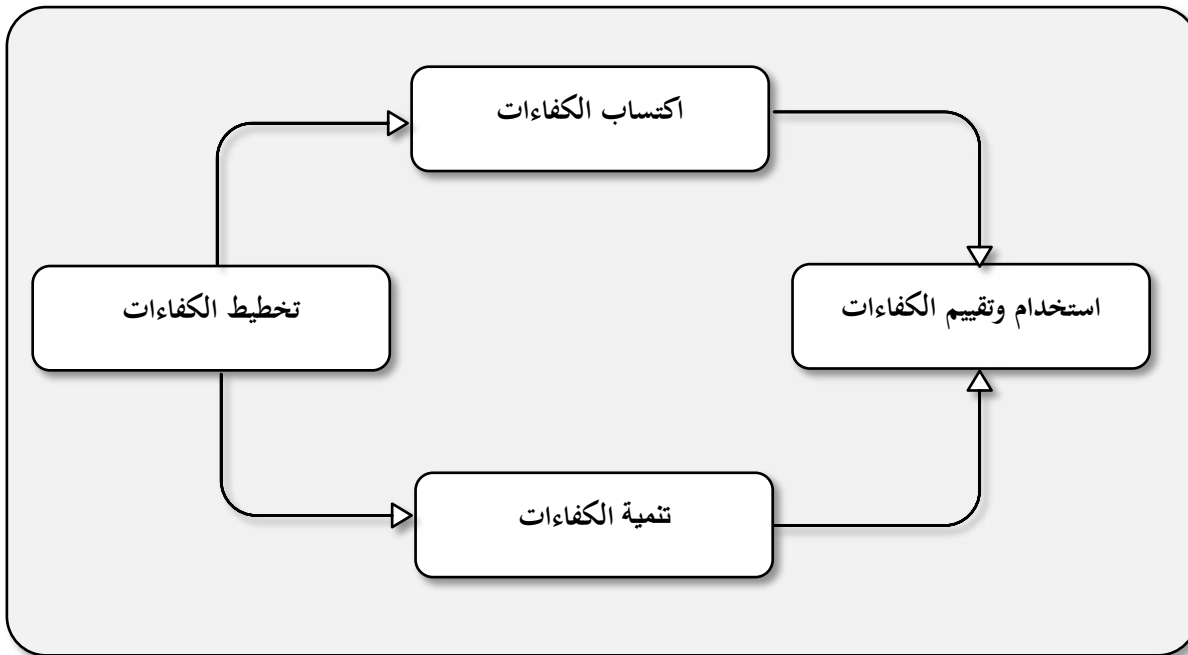
تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات فيما يلي:¹

1. **المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية:** يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور... الخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) (لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.
 2. **توقع الأعمال المستقبلية:** يعتبر عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمؤسسة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الاستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).
 3. **وضع المخططات:** من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تُعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:
 - اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
 - صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة؛
 - صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يلعب التكوين في هذا الإطار دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.
- تتطلب عملية تسيير الكفاءات اهتمام المؤسسة بتطويرها، وهو ما يفرض على المؤسسة ضرورة العمل على تقييمها قصد كشف جوانب الضعف والقوة لهذه الكفاءات.

¹ Jean Brilman, **Les meilleurs pratiques de management**, édition d'organisation, Paris, 1998, p386.

ومن أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لا بد لها من تسييرها، ويشمل تسيير الكفاءات العناصر التالية والموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-9): محتوى تسيير الكفاءات



المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم وأجتهات، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص 249.

- تخطيط الكفاءات: وتكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف والمعارف العملية والسلوكيات اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.
- اكتساب الكفاءات: يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو شراء خدمات استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى.
- تنمية الكفاءات: والتي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم، ويعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية: المعرفة، المعرفة العملية، السلوكيات.
- استخدام وتقييم الكفاءات: وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها، حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب واكتساب المهارات والتعلم، كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية، والتي تؤدي إلى تقييم الكفاءات المستخدمة ويتم ذلك بتقييم النشاطات والمهام المنجزة، بتحديد وإظهار نقص المهارات في مناصب معينة ولأشخاص معينين والذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات. وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات.

المطلب الثاني: تطوير الكفاءات

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين على أن الكفاءات أصبحت حلقة وصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة، وبين العامل البشري، وبالتالي أصبح لزاما على المؤسسات العمل على تطوير هذه الكفاءات قصد تحقيق التقدم والازدهار.

أولاً: مفهوم عملية تطوير الكفاءات

هناك عدة دوافع وراء الاهتمام ومن ثم الاستثمار في مجال تطوير الكفاءات، نذكر من بينها ما يلي:

- إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل.
- تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة.

- تعتبر المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين، وأصعبها تقليداً ومحاكاة، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.

يقصد بتطوير الكفاءات "مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم".¹

ومنه يمكن القول أن تطوير الكفاءات هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات الأفراد، وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه، وهذا في ظل التقدم التكنولوجي السريع، وإعادة تنظيم عميق للأنظمة الاقتصادية، حيث أصبحت المؤسسات تولي اهتماما كبيرا بتطوير الكفاءات كونها تُعد مصدرا لبقائها.

ويعد التكوين أهم النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، وهو الوسيلة التي تهيئ الفرد لأداء مهامه بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة مهمة للمؤسسة، حيث يعتبر التكوين عملية مستمرة تتطلب من الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته على مدى حياته العملية، ومعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر²، وهذا ما يؤكد على أن الفرد يجب أن يكون مطلعاً على كل جديد مدركاً لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغيير.

ومنه يمكن القول أن مفهوم التكوين يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة.

¹ Shimon L.Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002, P307.

² عبد الرحمن الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985، ص 09

ويعتبر التعلم الحجر الزاوية في عملية التكوين، وحتى يحقق التعلم ما يتغنى منه لابد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي:¹

- تعليم الكفاءات نظام التفكير، أي التعلم كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها؛

- تعليم الكفاءات كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح؛

- تعليم الكفاءات الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فرق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم... الخ؛

- تعليم الكفاءات كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديدها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛

- تعليم الكفاءات كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛

- أن تكون هذه الكفاءات مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعليم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛

- يتوجب نجاح برامج التعلم توفير المؤسسة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعليمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

ويمكن النظر إلى الدور الذي يلعبه التكوين في عملية تطوير الكفاءات من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.²

ويتم وضع سياسات التكوين في المؤسسات حسب وضعيتها، والأهداف التي ترغب الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

ثانياً: العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

ترتبط عملية تطوير الكفاءات، بالقدرة على بناء الكفاءات الفردية من خلال جلب وإدماج الكفاءات ذات الجودة والأداء المتميز، وتطوير الخبرات (عن طريق التعلم، التكوين الفردي والجماعي، تسيير المعرفة، تسيير الجودة... الخ)، بالإضافة إلى تسهيل ظهور القدرات والمهارات الجديدة، ويمكن توضيح أهم العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات في الجدول التالي:

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 448، 449.

² براق محمد، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص 246.

الجدول رقم (2-8): العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات

المؤسسة	الكفاءات الفردية
تخطيط الموارد البشرية والكفاءات	الرغبة في بذل الجهود
التوصيف	الرضا عن ظروف العمل
الاستقطاب والتوظيف	الإحساس بالمسؤولية والاندماج في المجموعة
تطوير المسار الوظيفي	مؤهلات مصادق عليها
التدريب والتأهيل	المناخ الملائم لعلاقات العمل
أساليب الحياة أو التملك	تعدد الشهادات
الاشتراك في النتائج	التعليم والتكوين والخبرة المهنية
المكافأة والترقية	تنوع القدرات والمهارات

المهام

المصدر: سملاي بحضية، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص14

من خلال ما سبق يمكن القول أن تفعيل تطوير الكفاءات يتطلب ما يلي:¹

- المساهمة التنظيمية: تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتطوير الكفاءات من طرف المؤسسة، عن طريق نظام الانتفاع المشترك بالنتائج، أساليب المكافأة، أساليب الحياة، وأساليب تطوير المسار الوظيفي، وهي من بين أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، إذًا المساهمة التنظيمية تتمثل في الاستغلال الفعال للكفاءات؛
 - المساهمة الفردية: ترتبط بإرادة وقدرة الأفراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتيا، وهذا نتيجة للشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي، ببذل الجهود لتحسين الأداء، فالفرد بمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، تكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، فمستوى الكفاءات في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.
- ويرى البعض أن تطوير الكفاءات ليس تقنية جديدة كالتكوين الذي تقوم به المؤسسة من أجل الحصول على مؤهلات مفيدة، وإنما هو موقف أو سلوك يجب تبنيه من طرف المؤسسة من أجل زيادة كفاءتها واكتشاف إمكانيات التطور. وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاثة محاور أساسية تتمثل في:²
- وضع نظام للأجور والحوافز على أساس الكفاءة؛
 - دور التكوين في تطوير الكفاءات؛
 - الكفاءة التنظيمية.

1. أجور وحوافز على أساس الكفاءات

أ. أجور الكفاءات: فيما سبق كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الأجور كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة

¹ سملاي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص149

² براق محمد، رابع بن الشايب، مرجع سبق ذكره، ص246.

أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن من الطبيعي أن ترتبط الأجور ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطويرها.¹

إن السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأجور الفردية يمكن أن تلخص في: الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة.² هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الأجور وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المنظمة.

ولقد انتشر مصطلح الأجور على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

-الأجر القاعدي؛

-الجزء المتغير من الأجر(العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية...);

-الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة...);

-احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، ... الخ.

وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجور على أساس الكفاءات:³

-أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكلية النظام الجديد؛

-قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛

-مواصفات كفاءات واضحة؛

-أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات؛

-إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة؛

-إرادة المنظمة في وضع نظام أجور معين في العمل؛

-وجود نظام احترافي للتقييم وإدارة الكفاءات.

وفي الأخير يمكننا القول أن أنظمة الأجور المعروفة يمكن أن تكون حسب الأنواع التالية:

- الأجور حسب المعارف؛

- الأجور حسب المؤهلات؛

- الأجور حسب تعدد المؤهلات Multi-habilitées؛

- الأجور حسب الكفاءة.

¹ Cécile Dejoux, op.cit, p.129.

² Ibid, p.144.

³ Lou Van Beirendonck, op.cit, p.147

وتعكس هذه النماذج أساساً تطوراً يحدد النجاعة، وما تعتبره المؤسسات أجراً مهماً، وفيما يتعلق بالأجور حسب الكفاءة فإنها ترتبط بما يلي:¹

- المؤهلات المعيار لوحيد؛
- الأجر مرتبط بقدرة التحكم في المؤهلات؛
- الزيادة في الأجور تركز على إظهار الكفاءة؛
- الأجور في حالة تغيير المنصب؛
- حظوظ الترقية كبيرة؛
- مخطط الأجور يشجع على الحركة الأفقية.

ب. تحفيز الكفاءات: تعتبر الحوافز أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كمّاً ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.²

وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:

- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح)؛
- الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية)؛
- الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي تحقق النجاعة في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

تهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الاستراتيجية إلى:³

● استراتيجية التحفيز على أساس المهارة: ضمن هذه الاستراتيجية يتم تضمين ما يمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقولها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف بالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة. وتساعد هذه الاستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

● استراتيجية التحفيز على أساس الأداء: تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المنظمات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث

¹ براق محمد، رابع بن الشايب، مرجع سبق ذكره، ص 245.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 113.

³ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 228.

بالرغم من أهميته الاستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الكفاءات البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفرة في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعاً نحو التحفيز كوحدة متكاملة. وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمنظمة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكيفية اتصال الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المنظمة والأفراد العاملين، وتهيئة بيئة العمل من خلال تقديم طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات البشرية، والمشرفين وبضرورة¹.

ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسية أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة.

2. دور التكوين في تطوير الكفاءة: يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، ويمكن النظر إلى ذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

- أهداف بيداغوجية: وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل مورداً مهماً لبناء كفاءة الأفراد. ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.

- أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتحديد الموارد (المعارف، الدراية...) والتي اكتسبها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.

- أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات، مؤشر الجودة، آجال الإجابة، أو مؤشر نجاح المشروع.

وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات، فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة ووضعيته، والأهداف التي ترغب من الوصول إليها، وفي كل الحالات فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية.

3. الكفاءة التنظيمية: ترتبط الكفاءة التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، وفي الواقع فإن الدراسات أوضحت أن هناك نوعان من التنظيم، فهناك تنظيم ميكانيكي وتنظيم عضوي؛ فالتنظيمات الميكانيكية تلائم المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر حيث تكون هناك مركزية في أخذ

¹ سمالي بحضيه، مرجع سابق، ص 229.

القرار وهناك رسمية (الإجراءات والقواعد) كبيرة، أما بالنسبة للتنظيم العضوي فإنه يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد ويتميز بالمرونة واللامركزية.¹

وفي الواقع، أن التغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبيرة، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن التنظيمات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات كفأة.

ثالثا: مجالات تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها

تشهد الدول المتقدمة حاليا تحولا كبيرا أصبحت تشكل بمقتضاه المعارف والمعرفة أهم المدخلات التي تساهم في تنمية النظم الاقتصادية وتدعيم المزايا التنافسية، كما أنّ المعارف العملية المكتسبة ليست مرتبطة بمجالات ذات طبيعة تقنية فحسب، بل تتعداها إلى ميادين ذات طبيعة تنظيمية واجتماعية أيضا، وهو ما يتضح لنا من خلال عرض مجالات تنمية الكفاءات والمزايا الناجمة عنها.

1. مجالات تطوير الكفاءات: يمكن حصرها في النقاط الآتية:²

- تعلّم التعلّم؛
- معالجة وتسيير المعلومات؛
- القدرة على الاستنباط والتحليل؛
- القدرة على اتخاذ القرارات؛
- القدرة على الاتصال ومعرفة اللغات؛
- العمل في جماعة، التعلم والتعليم المرتكزين على الجماعات؛
- التفكير الإبداعي والقدرات على حلّ المشاكل؛
- التسيير والإدارة، التفكير الاستراتيجي؛
- الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية؛
- المرونة.

بالإضافة إلى ذلك، لقد لوحظ خلال العشرية الأخيرة ازدياد في حاجة اقتصاديات البلدان المتقدمة المبنية على المعرفة إلى اليد العاملة المؤهلة وبالدرجة كبيرة من التشبع بالمعارف، إذن أصبحت الكفاءات تمثل بالفعل ثروات بشرية.

2. المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات: يمكن إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:³

¹ توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 333.

² Commission européenne, **observatoire des PME européennes**, L'internationalisation des PME, Publications — DG Entreprises, 2003, p:12

³ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 276، 277.

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي، بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل، تركز على المعرفة، الخبرة، المهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي فقط وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية؛
- في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات، وكثير الغموض، أصبح لزاما على المؤسسة لضمان الاستمرار والنجاح حياة القدرة على رد الفعل السريع، بالاعتماد على الكفاءات والمعارف؛
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل، يحتاج المديرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة؛
- تمكن سياسات تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف، والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة، أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

المطلب الثالث: تقييم الكفاءات

تسمح عملية تقييم الكفاءات من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، مما يفرض على المؤسسات الاهتمام بهذا الجانب، قصد تطوير الكفاءات بما يخدم هذه المؤسسات، وهذا وفقا لاستراتيجيتها.

أولا: مقاربات تقييم الكفاءات

أهم المقاربات الخاصة بتقييم الكفاءات تتمثل في الآتي:¹

- مقارنة المعارف: حسب هذه المقاربة التقييم يكون من خلال المعارف النظرية، وهذا بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد مكونات الكفاءة؛
- مقارنة المهارات: يقوم التقييم في هذه المقاربة على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات عملهم، وهي عكس المقاربة الأولى، لأنه حسب هذه المقاربة لا يمكن افتراض قدرات الأفراد مسبقا، حيث يجب ملاحظتها أثناء أداء الأفراد لعملهم لمعرفةها؛
- مقارنة السلوكات: تعتبر هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، بسبب اعتمادها على معايير اجتماعية، تستند على البعد السلوكي للفرد، فحسب هذه المقاربة أداء المؤسسة مرتبط بالسلوكات الفردية والجماعية المطورة، غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العملية والسلوكية، كونه يمثل توليفة من مجموعة من الموارد؛
- مقارنة القدرات: وفقا لهذه المقاربة يتم إخضاع المرشحين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم إخضاعهم إلى تمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها هؤلاء الأفراد، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتجدد الإشارة إلى أن مدة المعاينة تكون طويلة.

من خلال ما سبق يمكن استنتاج عدة طرق لتقييم الكفاءات وهي:

¹ Valérie Marbach, *évaluer et rémunérer les compétences*, édition d'organisation, Paris, pp20- 23.

1. تقييم الأفراد أثناء قيامهم بمهامهم: وهذا عن طريق:

- التقييم على أساس المعارف النظرية التي يمتلكها الأفراد، وعلى أساسه يتم توجيه كل فرد إلى عمل معين حسب الكفاءات التي يمتلكها؛
- التقييم على أساس مهارات الأفراد حيث لا بد أن تكون هناك مرافقة، حتى يتمكن المسؤولون من تقييم دوري لهذه الكفاءات؛
- التقييم على أساس سلوك الأفراد أثناء أدائهم للمهام الموكلة له.

2. تقييم الأفراد قبل التحاقهم بمناصبهم: حيث يتم إخضاع الأفراد إلى اختبارات للحكم على قدراتهم للحصول على المنصب قبل التحاقهم به.

وهناك العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات، ومن هذه الأدوات نجد المقابلة، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات، وكذا إخضاع الأفراد لمجموعة من الاختبارات والفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف محددة...الخ.

ثانيا: منهجية تشخيص الكفاءات

تقوم هذه المنهجية على التنقيب على الكفاءات الفردية والجماعية الموجودة داخل المؤسسة، والتي تشكل رأسمال بشري استراتيجي لكونها تعمل على تحسين نجاعة وفعالية المؤسسة، وإنجاز أهدافها، ثم العمل على تقييم هذه الكفاءات، حيث تتم هذه المنهجية وفق الاتجاهات التالية:¹

1. **البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها:** تشمل عملية البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها ما يلي:

أ. **التقييم الدائم والمستمر للكفاءات:** تتم من طرف إدارة الموارد البشرية، وهذا بصورة دائمة ومستمرة سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العمال، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وهذه العملية تتم باستعمال الأدوات التيسيرية والتقنية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس المستويات الذهنية والنفسية وحتى المعرفية، وتتم هذه العمليات في مستويات عديدة ومن طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات، المهارات، وكذا المؤهلات الفردية؛

ب. **الكشف عن الكفاءات النادرة:** يتم تحديد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وإمكانات عالية ونادرة مثل الخبراء والمتخصصين في المجالات الدقيقة والاستراتيجية بالنسبة للمؤسسة ويتم هذا وفق مرحلتين، في المرحلة الأولى يتم تحديد مكائهم، ومجالات تخصصهم، وخبرتهم، ودورهم الإنتاجي أو الاستراتيجي، والمرحلة الثانية تعمل على تحديد طرق تسيير هذه المعارف وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها لأشخاص آخرين مؤهلين لذلك من داخل المؤسسة؛

ج. **الكشف والتنقيب على الكفاءات الفردية غير المعروفة:** تهدف هذه العملية إلى البحث على الكفاءات غير المعروفة بالنسبة للهيئات التيسيرية للمؤسسة وذلك بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم بإبراز مواهبهم، وإمكانيتهم، وقدراتهم الأكيدة، أو بسبب اشتغالهم مهام تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تُعتبر حاليا ثانوية بالنسبة للمؤسسة.

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 71، 73.

فهذه الكفاءة الخفية وغير المرئية للهيئات التسييرية تُشكل في الحقيقة حقل كبير يجب على المؤسسة أن تنقب عنه وتستغله أحسن استغلال سواء من أجل تحقيق النجاح الداخلي وتحسينها أو من أجل الحصول على ميزة تنافسية، والمحافظة عليها لأنه يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تسطيع أن تؤسس لمنتج أو نشاط جديد.

2. البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها: تنطلق المؤسسة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أن الكفاءات ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل يمكن لفرق ومجموعات العمل داخل المؤسسة أن تمتلك كفاءة نوعية وخاصة موزعة على الأفراد المنتمين إليها والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل التكنولوجيا، البيئة التنظيمية، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث:

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛
 - القدرة على التنظيم، الابتكار، التطوير، وإدارة التغيير؛
 - علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفعالية.
- هذه المجالات تعطي لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المؤسسة أن تبحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية، وبعد تحديد الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تبين موطن تلك الكفاءات، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى مؤشرات النجاح في أدائها الحالي والمستقبلي... الخ، حيث تختلف الخريطة البيانية من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها وطبيعة نشاطها.
- وتشمل عملية البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها ما يلي:

أ. تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: يهتم هذا التشخيص بتحديد الكفاءة التي تتوفر عليها المؤسسة في نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، أي أن هذه العملية تهدف إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمؤسسة بإنجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية بنجاعة وفعالية كبيرة، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها من حسن استغلال هذه الكفاءة، وتتطلب عملية التشخيص هذه إلى الأخذ بعين الاعتبار المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيد وموقع النشاط ضمن السيرة الإنتاجية، بالإضافة إلى ندرة الكفاءات لدى المؤسسات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج.

يسمح هذا التشخيص من تحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها أو تعويضها، وكيفية نشرها وتوزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين أو الخبرة، بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المؤسسة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات؛

ب. التشخيص على أساس المشاريع الاستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق الأهداف الاستراتيجية وذلك من خلال:

- التحليل الاستراتيجي الوظيفي الذي يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف الكامنة في الموارد البشرية، كما يسمح للمؤسسة أن يكون لديها فكرة دقيقة عن الكفاءات الموجودة لديها والكفاءات التي هي بصدد تكوينها وتحضيرها وفق الأهداف الاستراتيجية التي حددتها مسبقا؛
- تحديد الكفاءات الاستراتيجية وتسييرها، وتقدير قيمتها استراتيجيا؛

- يسمح تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة إلى التعرف على احتياجات العملاء، استراتيجيات المنافسين، حالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب... الخ؛
- ويتم تحديد هذه الكفاءات الاستراتيجية من خلال المؤشرات أو العوامل التالية:
- الكفاءات التي لها القدرة على المساهمة بصورة فعلية في إنجاز المشاريع الاستراتيجية للمؤسسة كالاتقال إلى قطاع نشاط آخر؛
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الاستراتيجية، لأن دورها يكمن في تسهيل عمليات الاتصال، التحفيز، وخلق الديناميكية اللازمة لدى فريق العمل؛
- الكفاءات النادرة التي أعطت للمؤسسة ميزة تنافسية بواسطة قدرتها المعرفية، التقنية والتنظيمية التي حصلت عليها من خلال خبرتها داخل المؤسسة، والتي سمحت لها أن تكون على دراية كبيرة بكل آليات التأطير، التنظيم، والتكنولوجيا المتاحة التي تتوفر عليها المؤسسة؛
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها وتُشكل بذلك حاجز استراتيجي لا يمكن تجاوزه أو اختراقه من طرف المنافسين.

ويمكن القول أن عملية تقييم الكفاءات قد تواجهها مشكلتين أساسيتين هما:¹

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك القدرات المتميزة للمؤسسة؛
- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

عند انتهاء المؤسسة من تقييمها لكفاءاتها، لابد عليها من وضع برامج لتطويرها لإكسابها معارف ومهارات جديدة تتناسب مع أهدافها، حيث تعمل على معالجة جوانب الضعف فيها، وتدعيم وتقوية جوانب القوة، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها من ممارسة مهامها بكفاءة عالية، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المؤسسة.

ثالثاً: أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات نجد ما يلي:

1. **مقابلة النشاط السنوية:** تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسیر بوضع النقطة السنوية أو أحياناً السداسية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.²

¹ سملاي بحضية، مرجع سبق ذكره، ص 146

² كمال منصوري، سماح صويلح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص 62.

2. المرافقة الميدانية: المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكوناً من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو الرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسئول المشرف على التقييم.¹

3. مرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية "محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات.²

وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني: تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها "تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركة الداخلية"، ولزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات أيضاً نذكر أهدافها:³

- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة؛
 - تطوير الكفاءات في ميادين متعددة؛
 - تمكين الأفراد من المساهمة في:
 - التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن؛
 - عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية؛
 - تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغييرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد لإمدادات الإنتاج؛
 - الاتصال والمشاركة كونهما ضروريان لتشكيل فريق العمل المستقل؛
 - توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد .
- وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى بطاقة مرجعية الكفاءات، وتتشكل من ثلاث أجزاء أساسية:
- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده،...)
 - معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية)؛
 - معلومات عن الحركة (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل،...).

¹ كمال منصور، سماح صويلح، مرجع سابق، ص 63.

² اسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص 124.

³ المرجع نفسه، ص 125.

من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به.

4. طريقة مركز التقييم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة،...

إن المنظمات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية:

- تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة؛
- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم؛
- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها.

المبحث الثالث: مراحل تطوير الكفاءات على مستوى الإدارة المحلية ورهاناتها

تطوير الكفاءات هو ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المنشآت، وبالتالي هناك عدة دوافع وراء الاهتمام ومن ثم الاستثمار في مجال تنمية الكفاءات، نذكر من بينها إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات، وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل، ضف إلى ذلك تنامي تدويل الأسواق وما رافقه من ازدياد في حدة الضغوط التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما خلق حاجة ملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة، كما يمكن اعتبار المزايا التنافسية المرتكزة على المعارف العملية أسهل المزايا إخفاء عن أعين المنافسين، وأصعبها تقليداً ومحاكاة، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرساء مزايا قوية ودائمة.

المطلب الأول: مراحل تطوير الكفاءات

تعتبر العلاقات الداخلية ما بين أعوان المؤسسة من حيث الطبيعة، من أهم العوامل في نجاح سياسة المؤسسة وأهدافها في السوق، أي كيفية تمثيل أعوان المؤسسة لمنتوجهم اتجاه المحيط الخارجي، وهذا لا يأتي إلا باتباع الخطوات التالية في تحديد استراتيجية لتنمية الكفاءات البشرية (فردية أو جماعية):

أولاً: التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات

يسبق عملية التخطيط عملية التقييم الأولي لمخطط إدارة الموارد البشرية والكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة إن عملية التقييم تتم بالمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية لتحديد طبيعة الكفاءات المعتمدة من طرف المؤسسة، وهل تلك الكفاءات الموظفة تلعب فعلاً دوراً هاماً في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المديرية العامة للمؤسسة، وتتم عملية التدقيق أو المراجعة الدورية بدراسة العوامل التالية:

- مكانة دائرة تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة، وذلك لمعرفة وتشخيص الأهمية التي توليها المؤسسة لهذه الدائرة، فهل تمثل دائرة الموارد البشرية من حيث الوسائل المسخرة لها كباقي الدوائر الأخرى في المؤسسة؛

- مخطط التوظيف المعتمد من طرف المؤسسة بدراسة شروط التوظيف التي يمكن أن تقترحها المؤسسة، فهل المناصب التي يشرف عليها الأعوان تتناسب والشهادات المحصل عليها، مع دراسة إمكانية التوافق ما بين المناصب المفتوحة للتوظيف والاعتمادات الممنوحة، كشرط أساسي لدراسة وتقييم المردودية في التوظيف (التوازن المالي)؛
- مخطط التكوين المعتمد من طرف المؤسسة، هل يتماشى وأهداف المؤسسة في السوق، فالتقييم الأولي لمخطط التكوين يسمح بدراسة المتابعة المستمرة للمؤسسة اتجاه الأعوان الموظفين من حيث التكوين المتواصل حسب توجهات المؤسسة في السوق، أي الطلب الموجود في السوق؛
- مخطط الترقية المعتمد من طرف المؤسسة، من حيث المتابعة المستمرة لكل الأسلاك الإدارية والتقنية، بوضع الشروط الضرورية للترقية، أي ماهية المعايير المعتمدة في هذا المجال، وهل هذه الشروط تتوافق واستراتيجية المؤسسة في محيط تواجدها؛

- مخطط متابعة تسيير المسار المهني لكل عامل في المؤسسة من بداية التعيين حتى انتهاء مدة الخدمة (التقاعد)، وهذا يسمح بدراسة المراحل التي مر بها كل عامل، وما هي المردودية المقدمة في هذا المجال، أي تشخيص ما قدمه كل عامل أثناء مسيرته المهنية بما يتوافق والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
- إن التقييم الأولي للكفاءات الموظفة من خلال مكانة دائرة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكيفية تسيير عمليات التوظيف والتكوين، والترقية، ومتابعة المسار المهني لكل عامل، هدفه دراسة وضعية الكفاءات الفردية والجماعية للمؤسسة وبالتالي كيفية تسيير الموارد البشرية بما يتوافق بتوجهات المؤسسة في السوق، لكن هذا لا يتحقق إلا بتقييم الوسائل المسخرة من طرف المؤسسة، من حيث ماهية وطبيعة الميزانية المخصصة لتسيير الكفاءات أو مخطط تسيير الموارد البشرية، وهذا يطرح السؤال: هل الميزانية المخصصة من طرف المؤسسة تتوافق والأهداف المسطرة في تحقيق مردودية الكفاءة المعتمدة في تسيير الموارد البشرية؟ وبالتالي ترجمة التسيير المحكم للموارد البشرية في التمثيل الأحسن لمنتوج المؤسسة في السوق.

انطلاقاً من تشخيص الوسائل المسخرة في تسيير الموارد البشرية ومدى توافقها مع السياسة المتبعة في كيفية تسيير الكفاءات ضمن مخطط تسيير الموارد البشرية، يمكن تحديد الاستراتيجية المنتهجة في هذا المجال.

ثانياً: وضع الاستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب المخطط

إن التقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية، يسمح لمسؤولي المؤسسة تحديد التفاوت والسلبيات الملاحظة في إدارة الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة، وبالتالي إمكانية رسم الاستراتيجية لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية حسب الشروط التي يملها السوق والتحديات التي يفرضها المحيط من فرص وتهديدات، فالاستراتيجية التي تصنعها المؤسسة قيد التنفيذ لتسيير الموارد البشرية بهدف تطوير وتنظيم وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، تكون حسب العوامل التالية:

- الأهداف والتوجهات الكبرى للمؤسسة في السوق؛
 - الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الاستراتيجية؛
 - تحديد المسؤولين عن تنفيذ تلك الاستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسؤول على مستوى المنظمة.
- إذن الاستراتيجية المنفذة هي عبارة عن الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة لتنمية الكفاءات الفردية والجماعية.

ثالثا: مراقبة وتقييم تنفيذ استراتيجية تطوير الكفاءات وصيانتها

في الأخير تأتي مرحلة مراقبة تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات بحيث مراقبة تلك الاستراتيجية المعتمدة لتنمية الكفاءات قائمة على التأكد من مدى تطابق الاستراتيجية المتبعة حسب الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية المعتمد في المؤسسة وهذا قائم على الوسائل المسخرة من جهة، والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة في محيط تواجهها من جهة أخرى.

وتتم عملية التقييم في عدة جوانب وعدة مستويات كما يلي:

- الموارد المكتسبة: (المعارف والمهارات، السلوك،...)
- الكفاءات المكتسبة والمطبقة؛
- الأثر على الأداء (سير العمل).

إن كفاءات الأفراد تتميز بالتقلص عبر الزمن، فإذا لم يتم تحديثها كل مرة فإنها معرضة للزوال والاختفاء، لذا نجد بأن المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد وإدارته حيث أن الفرد يملك مجموعة أدوات لتحديث كفاءته وصيانتها أهمها التنمية الذاتية والإدارة كذلك من واجبها تهيئة المناخ اللازم والملائم لتحديث هذه الكفاءة، فإن أبي الفرد فإن مصيره إلى التسريح كما يقول (Jean-pierre Narino)، لأن المؤسسة عندما تكافئ فهي تكافئ الوظيفة لا الفرد، ومن جهة أخرى فإن هذا يهدد مصير المؤسسة هي أيضا إذا لم يتجاوب الفرد مع هذه التحديات، وكما يقول (Pierre LeGorrec) فمن حق المؤسسة إجبار الفرد على التكوين والتدريب¹، فمن جهة الفرد لكي يحدث كفاءته عن طريق الوعي والإدراك بالخضوع للتدريب التحديتي، فلدى المؤسسة طرق عدة لإقناعه بدل إجباره على الاستجابة لذلك ومن بين هذه الأدوات²:

- التحفيز: بشتى الأساليب حتى تجعله متعطشا فعلا للتدريب.
- الالتزام المتبادل: وهو على هيئة عقد بين المؤسسة والفرد يلتزم هذا الأخير بتنمية وتحديث كفاءته والمؤسسة تلتزم بوضع الأدوات وتهيئة الجو لذلك.
- الفائدة: توعية الأفراد بخطر عدم تحديث الكفاءات المستمر ومنهم من هو ضد هذه الفكرة مثل (Jean-luc Buridans) الذي يقول بأن الفرد هو واعي بكل هذه الأمور.
- وقد أجمال (Boterf) الشروط اللازمة لصيانة الكفاءات (توفير الشروط الضرورية للتحديث المستمر للكفاءة) في النقاط التالية³:

- تنظيم العمل داخل المؤسسة ليسمح بتطبيق الكفاءات المكتسبة: أي تهيئة المناخ السانح ليطبق الأفراد ما تعلموه، كتوفير الآلات والمعدات الملائمة؛
- تنظيم برامج تدريبية لتقوية وتدعيم هذه الكفاءات، إذ يتوجب على المؤسسة أن تنظم دورات تدريبية من حين لآخر لتدعيم الكفاءات السابقة ولتتمشى مع تطورات المحيط؛

¹ Fanny Barbier, André Brunetiere, **Manifeste pour le lien social**, édition liaison, France, 1997, PP 101-102.

² **IBID**, PP 102-104.

³ Guy le Boterf, **Ingénierie et évolution des compétences**, 3 ème édition, éditions d'organisations, France, 2001, PP 394-395.

- توفير الطرق والأدوات لضمان اتصال كفاءات الأفراد مع الكفاءات الخارجية للاستفادة من خدماتها (الانترنت،...)؛ ولبقى الأفراد في احتكاك دائم مع الكفاءات الخارجية؛
- وضع نظام معلومات (برنامج) يسمح بتتبع حركة وسير ونمو الكفاءة وكذلك الطلب عليها، لأنه يسهل عملية التقييم ليسمح باكتشاف الأجزاء التي يجب صيانتها؛
- القيام بالتقييم الدوري للكفاءات جراء البرنامج التدريبي ومعرفة أثر ذلك خاصة الأداء؛
- تطبيق نظام يقظة بشأن صيانة الكفاءات يكون على مستوى الإدارة للتنبؤ بالعملية؛
- إنجاز وتطبيق أعمال الصيانة الدورية للكفاءات :حتى نظام الصيانة في حد ذاته يحتاج إلى صيانة لضمان نجاح هذه العملية؛
- التحديث الدوري لميزانية الكفاءات لتتلاءم مع مستجدات الصيانة واحتياجاتها. هناك بعض العمليات الأخرى المساعدة في صيانة الكفاءات وتحديثها:¹
 - تنمية الابتكارية لدى الأفراد: نشر جو من الحرية لاكتشاف المواهب وتنميتها؛
 - تشجيع عملية التعاضد: عن طريق تشبيك وتقاطع الكفاءات بمختلف أنواعها؛
 - تنمية القدرة على التكيف عن طريق التدريب؛
 - تنمية الحركية: عن طريق جرد الكفاءات، الخبرات تطلعات الأفراد ومعالجتها واستعمالها؛
 - تنمية التحفيز: عن طريق الطرق الشائعة والمعروفة مثل المكافآت، الأجور،...الخ.

المطلب الثاني: التكوين والتدريب كأهم طرق تطوير الكفاءات

هناك عدة طرق تساعد على تطوير الكفاءات نذكر منها التكوين، التدريب، الاتصال، العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين، مساهمة الموظفين في حل المشاكل واتخاذ القرارات. حيث يعتبر التكوين والتدريب والتعلم من أهم طرق تطوير الكفاءات لذلك ارتأينا تخصيص هذا المطلب لتبيان أهميتهما لعملية تطوير الكفاءات.

أولاً: التكوين كأهم طرق تطوير الكفاءات

يلعب التكوين دوراً مهماً لأنه مبني على احتمال أن الموظفين القادرين على تأدية مهام معينة في الوقت الحاضر يصبحون غير قادرين على ذلك في المستقبل إذا تغيرت الشروط، خاصة إذا لم يتطور الموظف حسب خصائصه وامكانياته، وعلى هذا السياق فإنه لا يكفي تعداد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين بالتوظيف المباشر أو بالترقية الداخلية وإنما يجب إعداد برامج التكوين حتى يتمكن هذا الموظف من ممارسة أعماله طوال مدة تواجده في المؤسسة، وقد أصبح مصطلح التكوين ملازماً لمصطلح التنمية أو مرادفاً له في بعض الأحيان، فهو الوسيلة الفعالة التي تلجأ إليه معظم المنظمات الهادفة لتنمية كفاءاتها وتطوير أدائها وتحقيق التنمية المستدامة في كل مستوياتها، وتنتهج المنظمة التكوين كعملية متسلسلة، مستمرة ومنهجية وتقوم بإدارة هذه العملية للوصول إلى أهدافها.

¹ Patrick Audebert lasrochas, Jean-marie Beeq, Claude dellièrre et autres, **Leséquipes intelligentes**, 2^{ème} tirage, éditions d'organisations, France, 2000, PP 242-243.

يعرف lakhdar sekiou التكوين بأنه "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحت العمل على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة؛ الشخصية والاجتماعية، مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية".¹

"التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، والتكوين هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم".²

كما يعرف التكوين أيضاً بأنه "تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب".³

وعرفه Jaques Soyer أنه "هو الوسيلة التي تستطيع أن تخدم أهداف جد متنوعة، كل نوع من هذه الأهداف يتعلق بتكوين خاص يتميز بقواعد تسيير خاصة".⁴

وأشار dimitri weiss أن "التكوين يجب أن يسمح للفرد بإيجاد حلول للمشاكل التي تعترضه في ظروف العمل وإحداث التغيير الذي يراه مناسباً".⁵

من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج أن التكوين وسيلة وليس هدفاً في حد ذاته تلجأ إليه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وهو عملية منظمة ومستمرة تهتم بالفرد وتنمية مهاراته وقدراته وتغيير اتجاهاته من أجل تحسين أدائه وأداء المنظمة ككل. وكما أشار soyer أن أهداف المنظمة متنوعة، ولكل نوع من هذه الأهداف تكوين يميزها. التكوين يساعد على تفعيل عملية التغيير في المنظمة ويسهل تقدم العملية. وأخيراً وجوب الاهتمام بتخطيط التكوين، فالتكوين عبارة عن استثمار له تكلفة وينتظر منه عائداً، لذا فعلى المنظمة أن تضمن تحقيق التكوين لأهدافها وأهداف الجماعة والفرد.

1. أهمية التكوين: كل التطورات والتغيرات التي تشهدها بيئة المنظمة تجعل من التكوين وسيلة جد هامة في يد المنظمة، وتتمثل أهميته فيما يلي:

أ. التكوين كوسيلة للتنمية: نظراً للتطور السريع للتكنولوجيا يرى المختصون أن مستقبل المنظمة يكمن في التكوين لعمالها، فالمنظمة تخصص مجالاً كبيراً لتحسين حجم ونوعية العمل، تقليل تكاليف الإنتاج، رفع معنويات وتحفيز عمالها. فهي تسمح لهم بالدخول في وظائف جد مهمة، وتجعلهم جاهزين لاستعمال كفاءاتهم. إذن التكوين هو وسيلة للتنمية الاقتصادية والتقدم الاجتماعي والتأمين على فقدان الوظائف وعدم تأقلم الفرد بعمله.⁶

ب. التكوين كنشاط مريح: تستثمر المنظمة في التكوين من أجل أن تحقق منه عائداً، فالمنظمة تخصص ميزانية للتكوين تشمل مختلف التكاليف، بغض النظر عن إمكانية قياس هذا الربح. فالتكوين آثار قد تتمكن المنظمة من

¹ Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, Edition d'organisation, Paris, 1986, P293.

² محمد سعيد سلطان، إدارة المواد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص 183.

³ الدكتور محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 310.

⁴ Soyer Jaques, Fonction Formation, Edition d'organisation, 1998, Paris, p13.

⁵ DIMITRI Weiss, Les Ressources Humaines, Edition d'organisation, Paris, 2000, P437.

⁶ SEKIOU Lakhdar, Gestion du Personnel, Edition d'organisation, 3^{ème} Edition, Québec, 1990, p293

قياسها (زيادة رقم الأعمال...) وهناك آثار أخرى يصعب قياسها نظرا لتداخلها مع أنشطة ومتغيرات أخرى (الرضا الوظيفي...).

2. أهداف التكوين: قد أشار Lakhdar Sekiou إلى أهداف التكوين في عناصر عدة وهي: ¹

- ضمان الملاءمة بين قدرات ومعارف العمال؛
- تكييف العمال لمهام محددة وللتغيرات في الوظائف؛
- المحافظة على درجة كفاءة ضرورية في تطوير المنظمة؛
- تحسين هيكلية العمالة عبر الترقية في المنظمة؛
- الوصول إلى فعالية كل الموظفين الجدد عن طريق الاستعمال الأفضل للوسائل والمعدات والتقليل من حوادث العمل؛
- المساهمة في برامج وسياسات جذب الموارد البشرية؛
- تحقيق أفضل تعامل في العمل وتشجيع التصرفات الايجابية التي تسمح بتقليل التكاليف وخسائر الإنتاج، وكذا تحسين نوعية وكمية المنتجات؛
- تنمية روح تقدير الذات لدى كل عامل؛
- المساعدة في تنمية مبدأ الحيطة وحماية العمال؛
- مساعدة العاطلين عن العمل في الاندماج بسهولة في منظمات جديدة؛
- تشجيع العاملين على الإفصاح وإبعاد الضغط والخوف؛
- التكيف مع متطلبات المحيط الذي يتميز بالتغير؛
- تنمية قدرات التحكيم والتميز لدى المتكويين.

3. سيورة عملية التكوين: تمر عملية التكوين بعدة مراحل تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية وتنتهي بتقييم البرنامج التكويني.

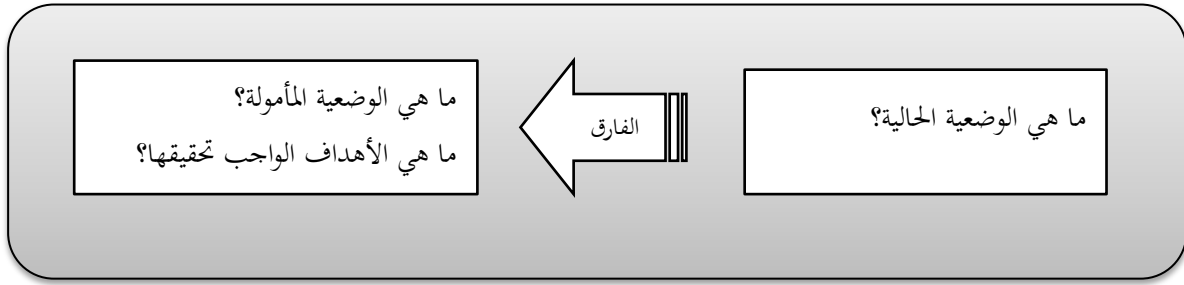
أ. تحديد الاحتياجات التكوينية: يعرف الاحتياج التكويني بأنه "ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات"²، وتنشأ الحاجة إلى التكوين بسبب تغيرات طرأت في المنظمة، استقطاب عمال جدد، إدخال تكنولوجيا حديثة نتيجة لتقييم برامج التكوين السابقة. وتعرف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على أنها: "مجموع التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة"³. ويعبر عن الاحتياجات التكوينية على الشكل التالي:

¹ SEKIOU Lakhdar, Op Cit, p292.

² سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007، ص 125.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، كتب عربية للنشر، 2003، ص 297.

الشكل رقم (2-10): الاحتياجات التكوينية



Source: Guide de Gestion des Ressources Humaines, Techno compétences, Québec, 2003, p87.

ولتحديد الاحتياجات التكوينية أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:¹

- توفير معلومات أساسية لوضع خطط التكوين؛
 - التحديد الدقيق لأهداف التكوين؛
 - تصميم برامج تكوين موجهة للنتائج؛
 - تحسين كفاءة وفعالية التكوين؛
 - تحديد الصعوبات ومشاكل الأداء التي يعانيها العاملون في المنظمة؛
 - يساعد المكونين على تصميم برامج تلبي احتياجات المتكون بدقة؛
 - تجنب الأخطاء الشائعة في التكوين مثل: الوقت، التخصص، الخ.
- يمكن تلخيص أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التكوينية إلى ثلاثة طرق رئيسية ومتكاملة وهي:
- تحليل التنظيم أو المنظمة؛
 - تحليل العمل أو الوظيفة؛
 - تحليل الفرد.

إن التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يتم عن طريق التحليل الدقيق لهذه العناصر، فتحليل التنظيم يساعد المنظمة في تحديد المواقع أي الإدارات والأقسام والمصالح الواجب تكوين أفرادها، وتحليل العمل (الوظيفة) يساعد المنظمة في تحديد محتوى ونوع التكوين، أما تحليل الفرد يأتي تكملة لتحليل التنظيم والوظيفة ليحدد الأفراد الواجب تكوينهم.

ب. تصميم البرنامج التكويني: يرتبط تصميم البرنامج التكويني بتحديد الشكل النهائي للبرنامج، أي تحديد المواد التكوينية، وأساليبها، ومساعداتها، والشروط الواجب توافرها في المتكونين، واختيار المكونين المناسبين، واختيار المكان المناسب، وأيضاً الزمان الملائم، وأخيراً تصوير الموازنة التقديرية.²

وفيما يلي عرض لمختلف النقاط الواجب على مصمم البرنامج التكويني أخذها بعين الاعتبار:

- تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التكويني؛
- اختيار الطرق والأساليب التكوينية؛
- تحديد زمان ومكان التكوين؛

¹ نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 187-188

² محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 320

- اختيار المكوّنين والمكوّنين؛
 - وضع الميزانية التقديرية للتكوين.
 - ج. تنفيذ البرنامج التكويني: يتوجب على مدير التكوين أو المعني بتنفيذه أن يضمن مطابقة التنفيذ مع ما هو مخطط مسبقاً، أي ضمان ما يلي:
 - مطابقة الجدول الزمني مع التوقيت الموضوع في خطة التكوين؛
 - جاهزية وملاءمة مكان التكوين؛
 - جاهزية وملاءمة المساعدات والأساليب التكوينية؛
 - حضور المكوّنين والمكوّنين المعنيين؛
 - مطابقة المحتوى والموضوعات المدرّسة مع ما هو مخطط؛
 - سيرورة البرنامج نحو الأهداف المخطط لها؛
 - المتابعة اليومية لسير البرنامج.
 - د. تقييم البرنامج التكويني: "التقييم مرحلة جوهرية في عملية التكوين"¹، لذا يجب أن يحقق ما يلي:²
 - معايير إحصائية لتقييم فعالية التكوين؛
 - التحقق من مدى نجاح التكوين في التطوير والتعديل؛
 - المساهمة في اكتشاف الأداء المبدع للأفراد وتنميته؛
 - وضع نماذج تكوينية للتفكير الصحيح تجاه المشكلات.
- ويفهم مما سبق أن يتضمن التكوين وضع المعايير للأداء الفعال في ضوء مقياس أداء المتكون الفعلي وما هو متوقع منه مقارنة بالمعايير العالية الأداء.
- حسب Daniel Feisthamel و Pierre Massot: "هدف التقييم هو التأكد من أن التكوين سمح بتحقيق أهداف المنظمة وكذا أهداف جهاز التكوين، بعبارة أخرى أن التكوين كان فعالاً".³
- فيما يلي عرض لجدول يبين مختلف أنواع التقييم وكذا الأطراف المعنية بها:
- الجدول رقم (2-9): التقييم متى، لماذا، بمن

متى	طبيعة التقييم	من
قبل التصميم	تقييم الاحتياجات	المصالح والموارد البشرية
أثناء التسجيلات	تقييم عند الطلب	إدارة الموارد البشرية
أثناء الافتتاح	تقييم التوقعات	المنشط
أثناء التنفيذ	- تقييم المكاسب - تقييم الأهداف - تنظيم العلاقات	المنشط
عند الختام	تقييم الرضا	المنشط + الموارد البشرية
فيما بعد	تقييم الفعالية	الموارد البشرية والمصالح
وأخيراً	تقييم النجاحة	الموارد البشرية، مديرية الإدارة والمالية، الإدارة العليا

Source: Parmentier Christophe, l'essentiel de la formation, Ed d'organisation, paris 2003, p223

¹ KOHEN Annick, Toute la Fonction Ressources Humaines, Dunod, Paris, 2006, P268

² رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001، ص 154

³ MASSOT Pierre FEISHAMMEL Daniél, Pilotage des Compétences et de La Formation, Edition ANFOR, Paris, 2001, P157.

ثانياً: التدريب والتعلم

من المتفق عليه أن للتدريب والتعلم أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها بالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهنا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية، والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

1. التدريب: توجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب؛ فالتدريب هو ذلك النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مواصلة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها. فالتدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملزمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

أيضاً عرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال يجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله، كما يعرف التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.¹

يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق، تحسين وصقل المهارات القدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها.

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم، فضلاً عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغيرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم.²

لقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد مورداً من موارد المؤسسة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال مهاراته ومعرفته، فبدونها يصبح الفرد عاجزاً أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.

¹ أحمد البدري عبد العزيز ، الفرق بين التعليم والتعلم التدريب ، <http://www.wadilarab.com> ، تاريخ الاطلاع 2015/10/22.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 272.

أ. أهمية التدريب: انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على حد سواء، فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوفر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة، ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة، كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.

ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسئولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولى الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل.¹

كما أن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفسية للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل.

فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهو الأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للتقدم لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.

كما أن التدريب يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوفر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم، بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب من الأهمية بمكان لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء، فإنه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم

¹ أحمد البدري عبد العزيز ، الفرق بين التعليم والتعلم التدريب ، <http://www.wadilarab.com> ، تاريخ الاطلاع 2015/10/22.

بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل. ومرد ذلك أن التدريب الإداري قد أصبح لازماً لتعميق ورفع قدرات المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية والقيادية على الإدارة وفاعلية تحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وتحليل المشكلات واستصحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمؤسساتهم ولبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعادات وغيرها، كذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات المديرين والمشرفين وأنماط تفكيرهم وإكسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة. فضلاً عن ذلك فإن التدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين وهي حاجات بطبيعتها سيكولوجية من خلال مقابلة التدريب الإداري لمستوى طموحاتهم وهذا الأمر ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير إنتاجية المؤسسة. فالتدريب عملية مستمرة تشمل كافة العاملين وطوال حياتهم الوظيفية.

صفوة القول أن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.

كما يمكن تصنيف أهمية التدريب في الجوانب التالية:¹

- أهمية التدريب للمنظمة: يحقق التدريب الفوائد التالية للمنظمة:
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.
- أهمية التدريب للعاملين: يحقق التدريب الفوائد التالية للعاملين:
- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- يساعد في حل مشاكلهم في العمل؛
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصاً للنمو والتطور لدى العاملين؛
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية: يحقق التدريب في مجال تطوير العلاقات الإنسانية الفوائد التالية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة؛
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

¹ برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية - مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22/21 فيفري 2012، ص 5.

ولا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون ويطبقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقاً يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:

- تغيير المعارف والمعلومات؛
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛
- تغيير المهارات والقدرات.

ب. مستويات التدريب: يمكن التدريب المنظمة من تنمية معارف أفرادها بواسطة نخط تدريبي معين حيث يلاحظ ثلاث مستويات: التدريب الفردي، التدريب الجماعي والتدريب الخاص بالمنظمة وكلها عبارة عن تدريب تعليمي:¹

- التدريب الفردي: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد.
- التدريب الجماعي: ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق. على مستوى الجماعة الكل يتعلم معاً وبواسطة الآخرين.
- التدريب التنظيمي: فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل المنظمة.
- إن التدريب يهدف إلى اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتعديل سلوك الأفراد، وتطبيقها على نشاطاتهم اليومية.

ويجب الأخذ في الحسبان لغرض نجاح عملية التدريب عدة اعتبارات وأهم هذه الاعتبارات ما يلي:²

- الفروقات الفردية: وتظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب؛
- علاقة التدريب بتحليل الوظائف: تحقيق الموائمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة
- ومؤهلات شاغل الوظيفة؛
- الدافعية: تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية؛
- الاعتبارات القانونية: أن لا يجري العرف القانوني على استبعاد أي مرشح من مجموعة من المرشحين للاختبار لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي؛
- المشاركة الفعالة: تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش؛
- اختيار المدربين وتدريبهم: معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية؛
- اختيار المتدربين: تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها؛

¹ بوشبيخي عائشة، العمل الجماعي: لماذا وكيف؟ -التدريب التعاوني-، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009، ص 16.

² بابا عبد القادر، إبراهيم اسماعيل حسين حديد، مرجع سابق، دون صفحة.

- أساليب التدريب: تنوع أساليب وطرائق التدريب؛
- مبادئ التعلم: متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي.
- ج. دوافع التدريب: من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في:
 - زيادة الإنتاج: وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج؛
 - الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء؛
 - رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يقتات منها مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله؛
 - توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبه يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة؛
 - التقليل من الإسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله؛
 - القلة في حوادث العمل: إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

2. التعلم كدعامة للتدريب: التعلم جوهرى للوجود الإنساني وأساسي للتربية وهو منطلق أساسي لدراسة علم النفس ضروري لفهم حقيقة العقل البشري، والواقع أنه لم يحظ أي موضوع آخر من موضوعات علم النفس بما حظي به موضوع التعلم من عمق في البحث والدراسة. والحقيقة أن التعلم أمر مألوف في حياتنا الاعتيادية ولكن تعريفه تعريفاً علمياً بغية الوصول إلى فهم حقيقي لماهيته يظل مسألة مثيرة للجدل، وقلما نجد من الخبراء من يتفق مع غيره وذلك بسبب التعريفات واختلاف النظريات.

وإذا ما أردنا أن نعرف التعلم تعريفاً بسيطاً يمكننا القول أنه تعديل للسلوك من خلال الخبرة، ويعرف ثورنديك (Edward Lee Thorndike) التعلم بقوله "انه سلسلة من التغيرات في سلوك الإنسان"¹ وهنا يجدر بنا أن نميز بين التعلم وبين التقدم أو استمرار التحسن المفيد، ذلك أن التعلم كما يقول جثري وبورز قد يكون تقدماً أو تراجعاً شأنه في ذلك شأن كثير من العمليات الأخرى، وكذلك ليس كل تغير يمكن أن يسمى تعلماً. وكما يؤكد هليغارد وبور فان التغير الذي يحدث في نشاط الإنسان بفعل عوامل النضج أو الاستجابات الفطرية لا ينبغي أن ننظر إليها على أنها تعلماً²، فلا يمكننا القول بأن الطفل الذي يستطيع الوقوف على قدميه نتيجة نموه الطبيعي قد تعلم الوقوف، ولا أن انقباض عين الإنسان عندما يبهرها ضوء المصباح تعلماً بل هو فعل منعكس، ولقد وصف اندرسون وجيتس التعلم بأنه عملية تكيف الاستجابات لتناسب المواقف المختلفة، أما جانبيه فقد

¹ أسامة عبد المنعم، علي عبد الحسن حسين، علي جواد عبد، تأثير تصميم حقيبة تعليمية إلكترونية لتعلم بعض المهارات الأساسية على بساط الحركات الأرضية للمبتدئين، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 4، 2008، ص 1355.

² مصطفى ناصف، نظريات التعلم دراسة مقارنة، ترجمة علي حسين حجاج، سلسلة عالم المعرفة تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1983، ص 16.

دعا إلى التمييز بين العوامل التي تتحكم فيها الوراثة إلى حد بعيد (كالنمو) وبين العوامل التي هي في الأساس نتاج التجربة البيئية وهي التعلم، ووصف ثورب التعلم بأنه مجموعة تغيرات تكيفية تحدث لسلوك المرء وهي في محصلتها تعبير عن خبراته في التلاؤم مع البيئة. وباختصار فإن التعلم عملية تغير سلوك الإنسان بفعل الخبرة.¹

أ. أنواع التعلم: يصنف التعلم من حيث أشكاله وموضوعاته إلى ما يلي:

- تعلم معرفي: يهدف إلى اكتساب الفرد الأفكار والمعاني والمعلومات التي يحتاج إليها في حياته.
- تعلم عقلي: ويهدف إلى تمكين الفرد من استخدام الأساليب العلمية في التفكير سواء في مجال المشكلات أو في مجال الحكم على الأشياء.
- تعلم انفعالي وجداني: ويهدف إلى إكساب الفرد الاتجاهات والقدرة على ضبط النفس في بعض المواقف الانفعالية.
- تعلم لفظي: ويهدف إلى إكساب الفرد العادات المتعلقة بالناحية اللفظية كالقراءة الصحيحة لمقال معين، أو نص قصير، أو حفظ الأعداد والمعاني.
- تعلم اجتماعي وأخلاقي: ويهدف إلى اكتساب الفرد العادات الاجتماعية المقبولة في مجتمعة، وتعلم النواحي الخلقية كاحترام القانون،

أما من حيث السهولة والتعقيد فإن التعلم يصنف في نوعين:²

- التعلم بطريقة آلية غير شعورية: وهو التعلم البسيط، مثل هذا النوع من التعلم بطريقة غير هادفة أو مقصودة كخوف الطفل من الفأر.
- التعلم المقصود: ويطلق عليه التعلم المعقد وهذا النوع من التعلم يتطلب من الفرد القيام بالجهد والفهم والترتيب والانتباه، واستخدام بعض وسائل الإيضاح، سواء كان حركياً أو عقلياً. ومن خلال ما تقدم يمكن تعريف التعلم بأنه تعديل للسلوك من خلال الخبرة. وهو تعديل ثابت نسبي في السلوك ناتج عن الممارسة.

ب. اتجاهات التعلم: وشروطه: تنقسم اتجاهات التعلم إلى نوعين، اتجاه سلوكي والآخر معرفي:

- الاتجاه السلوكي في التعلم: يستند هذا الاتجاه إلى مبادئ التعلم الإجرائية المتنوعة التي يستطيع المعلم من خلالها أن يضبط سلوك التلاميذ من الناحيتين التحصيلية وغير التحصيلية، ويعتمد هذا الاتجاه على الأسس النظرية والتجريبية ويركز على ما يلي:

- البيئة التعليمية؛
- مساهمة الطالب؛
- التكيف؛

- الخبرة التي يحصل عليها التلميذ أثناء العملية التعليمية.

- الاتجاه المعرفي: يركز هذا الاتجاه على الجوانب الشخصية والنفسية والاجتماعية للمتعلم، ويهدف إلى تزويد المعلم بالحقائق والمبادئ والاستراتيجيات التي تمكنه من زيادة قدرته على تطوير تفكير المتعلمين، ومساعدتهم

¹ مصطفى ناصف، مرجع سابق، ص 16.

² أحمد البدري عبد العزيز، الفرق بين التعليم والتعلم التدريب، <http://www.wadilarab.com>، تاريخ الاطلاع 2015/10/22.

على اكتساب مفاهيم وطرق تفكير متقدمة. وكفاءة المتعلم في استغلال دوافع تلاميذه في عملية تعلمهم تعد شرطاً لنجاحه في تحريكهم للنشاط، وأن تكون النشاطات التعليمية التي يوفرها لتلاميذه مناسبة لمستوى تطورهم المعرفي، حتى يقبلوا عليها بحماس.

أما فيما يخص شروط التعلم فيمكن إدراجها في النقاط التالية:

- وجود الفرد إنساناً أمام موقف جديد أو عقبة تعترض ارضاء حاجاته أي توجد مشكلة يجب حلها.
- وجود دافع يدفع الفرد إلى التعلم.
- بلوغ الفرد مستوى من النضج والفهم.

ج. صعوبات التعلم

● صعوبات التعلم النمائية (Developmental Learning Disabilities):¹

وهي الصعوبات التي تتعلق بالوظائف الدماغية، وبالعمليات العقلية والمعرفية التي يحتاجها الطفل في تحصيله الأكاديمي ويرى بعض العلماء أنها ترجع إلى اضطرابات وظيفية تخص الجهاز العصبي المركزي، وأن هذه الصعوبات يمكن أن تقسم إلى نوعين فرعيين، هما :

- صعوبات أولية: مثل الانتباه، والإدراك، والذاكرة.
 - صعوبات ثانوية: مثل التفكير، والكلام، والفهم واللغة الشفوية.
- وتوجد صعوبات التعلم النمائية في ثلاث مجالات أساسية هي:

- النمو اللغوي
- النمو المعرفي.
- نمو المهارات البصرية الحركية.

● صعوبات التعلم الأكاديمية (Academic Learning Disabilities):

وهي تتعلق بموضوعات الدراسة الأساسية مثل العجز عن القراءة (عسر القراءة) أو Dyslexia، والعجز عن الكتابة (عسر الكتابة) أو Dysgraphia، وصعوبة أو عسر إجراء العمليات الحسابية Dyscalculia، بالإضافة إلى صعوبات التهجئة Dysorthography ومثل هذه الصعوبات وغيرها إنما تنتج عن الصعوبات النمائية.

ويجب التفريق بين التعلم والتعليم حيث يعتبر التعليم هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد ومن خلالها يتم تنمية القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام، ويوجد ثلاث أنواع للتعليم وهي النظامي، والتلقائي، والغير رسمي:

- التعليم النظامي: هو ذلك التعليم الذي يتلقاه المتعلمون في المدرسة، وغالبا ما يعرف بالتعليم المدرسي.
- التعليم التلقائي: هو ما يتعلمه الناس من خلال ممارستهم لحياتهم اليومية، فالأطفال الصغار يتعلمون اللغة بالاستماع إلى الآخرين، وهم يتحدثون ثم يحاولون التحدث كما يفعل الآخرون. ويتعلمون كيفية ارتداء ملابسهم أو آداب الطعام أو ركوب الدراجات أو إجراء الاتصالات الهاتفية أو تشغيل جهاز التلفاز.

¹ أحمد البدري عبد العزيز ، مرجع سابق.

● التعليم غير الرسمي: يحتل مكانة وسطاً بين النوعين السابقين، النظامي والتلقائي. وعلى الرغم من أن له برامج مخططة ومنظمة، كما هو الحال في التعليم النظامي، فإن الإجراءات المتعلقة بالتعليم غير الرسمي أقل انضباطاً من إجراءات التعليم النظامي، فمثلاً في الأماكن التي يوجد بين سكانها من لا يعرفون القراءة والكتابة، اشتهرت طريقة كل متعلم يعلم أمياً بوصفها أسلوباً لمحاربة الأمية، في هذه الطريقة يقوم قادة التربية والتعليم بإعداد مادة مبسطة لتعليم القراءة، ويقوم كل متعلم بتعليمها لواحد ممن لا يعرفون القراءة والكتابة. ولقد تمكن آلاف الناس من تعلم القراءة بهذه الطريقة غير الرسمية في البلاد العربية وفي بعض المجتمعات مثل الصين ونيكاراجوا والمكسيك وكوبا والهند، ويعد التعليم الإلكتروني أحد أهم انماط التعليم التي ظهرت منذ الألفية الجديدة.

وفي الأخير يمكن استخلاص أن التعلم هو النشاط الذي بموجبه يكتسب الفرد المعارف والمواقف والمهارات التي يفضلها يشبع حاجاته ودوافعه، وهناك تداخل بين عمليتي التعلم والتعليم:

- فإذا كان التعلم تغير في السلوك فالتعليم هو إجراءات تسهيل التعلم؛
 - التعليم مهارة تطبيق المعرفة والخبرات والمبادئ العلمية التي تساعد في إنشاء بيئة مناسبة لتسهيل عملية التعلم؛
 - إذن التعليم أكثر تحديداً فهو تدريب منظم يؤدي إلى إنشاء بيئة مناسبة لتسهيل عملية التعلم؛
 - أما التعلم فهو تغير تلقائي غير المقصود في السلوك.
- أما التدريب يعرف بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها.
- ومن الملاحظ أن كل من التعلم والتعليم والتدريب مكمل للآخر بحيث لا يكتمل أي منهم بدون الآخر، كما أن النظريات الحديثة تم بنائها على أساس أن الثلاث عمليات وحدة واحدة يعتمد كل جزء على الآخر.

المطلب الثالث: رهانات تطوير الكفاءات على مستوى الإدارة المحلية

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية استراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في محيط تواجدتها وتحقيق التميز والتفوق. كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة.

أولاً: رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للأفراد

أصبح الفرد يحتل مكانة مهمة في التركيبة التنظيمية والمجتمعية باعتباره الوسيلة والغاية معا لكل ما يُبادر به من مشاريع على اختلاف أشكالها وأهدافها، ولاسيما المشاريع التنموية التي تنجز بالإنسان وللإنسان نفسه، ومن هنا أضحى لزاماً على أي عمل أن يراعي بالدرجة الأولى والانعكاسات والتداعيات المترتبة على الإنسان لا بصفته مستهلكاً أو فاعلاً فقط بل باعتباره إنساناً واعياً، حراً ومسؤولاً قبل ذلك وبعده.

إن أهم فرصة ينبغي إتاحتها اليوم للإنسان هي تمكينه من تحقيق ذاته وتنمية قدراته وتقييمه على أساس كفاءته ومؤهلاته لا على أسس الولاءات والانتماءات وما شابه ذلك، لهذه الأسباب وغيرها يقع اليوم على كاهل إدارة الموارد البشرية أعباء ثقيلة، تفرض عليها الانطلاق من أرضية صلبة في معاملة الإنسان وإدارة شؤونه المهنية والسعي إلى الدخول بهذا الإنسان إلى المجتمع الجديد المبني على المعرفة بالاعتماد على الكفاءة والثقة اللازمتين لمواجهة تحديات ومستجدات الواقع الجديد.

عرفت وظيفة الأفراد تحولات جذرية مست مقوماتها الأساسية المتمثلة خصوصا في الأهداف، والوسائل والفاعلين الأساسيين:¹

- من حيث الأهداف لم تعد الشرعية (مطابقة الإجراءات للنظام القانوني) هي المبتغى الأساسي لوظيفة الأفراد، بل منحت الأولوية للفرص بحيث تقيم نشاطات هذه الوظيفة بموجب معيار التكلفة/العائد؛
- من حيث الوسائل تركت ترسانة النصوص التشريعية والتنظيمية التي طالما كبتت حركة مسير الأفراد، تركت المجال للتقنيات والمناهج الحديثة، لاسيما أن انتشار الوسائل التكنولوجية الحديثة يخدم إلى حد كبير تطوير مناهج العمل والاتصال في هذا الصدد؛
- أما من حيث الفاعلين لم تعد وظيفة الأفراد مقتصرة على مصلحة خاصة في المنظمة بل أصبح تسيير الموارد البشرية يتولاه بالإضافة إلى المديرية المعنية DRH كل مسير بدون استثناء، أي كل شخص مكلف بإنجاز أهداف بواسطة استخدام وسائل بشرية ومادية.

وفي مقابقتها بين وظيفة رئيس المستخدمين ومدير الموارد البشرية لخصت الفيدرالية الدولية للمستخدمين والتقنيين والإطارات بسويسرا الفوارق الجوهرية التي تميز المفهوم الحديث للوظيفة عن المفهوم التقليدي في النقاط التالية:²

- سياسة مركزة بالخصوص على الفرد؛
 - الاهتمام مُنصب دائما على الفعالية، الجودة والإنتاجية؛
 - ضرورة وضع كافة المستخدمين مباشرة في مركز تخطيط النشاط؛
 - تطبيق مبدأ أساسي مفاده أن لا شيء ثابت وأن لا مكان للمعاملة وأن لكل نشاط قابلية للتحسن؛
 - يُنتظر من كافة المستخدمين أن يكونوا مرنين وقادرين على التكيف السريع؛
 - قابلية المؤسسة لاحتضان نظام أجور فردي حيث يتحدد كل شيء لا على أساس العدالة وإنما على حسب السير الفعال في مواجهة قوى السوق.
- ويلخص الجدول التالي أهم الفوارق بين تسيير المستخدمين وتسيير الموارد البشرية:

¹ ثابتي الحبيب، بن عيو الجيلالي، مرجع سابق، ص 163.

² المرجع نفسه، ص 163.

الجدول رقم (2-10): الفوارق الجوهرية بين تسيير المستخدمين وتسيير الموارد البشرية

التمثل الرئيسي	تسيير المستخدمين	تسيير الموارد البشرية
التكوين	الإنسان كلفة يجب تخفيضها	الإنسان مورد يجب تنميته
أفق التقدير	تكييف الإنسان مع منصب عمله	تشكل استثمار في تنمية الموارد البشرية
الميزة التنافسية	المديان المتوسط والقصير	المدى الطويل (أكثر من 5 سنوات)
مصدر الفعالية الإنتاجية	السوق أو التكنولوجيا	نوعية الموارد البشرية
مصدر الدافعية	الآلات + التنظيم	الآلات + التنظيم + نوعية الموارد البشرية
أمام التغيير	النقود + الترقية الوظيفية	النقود + الترقية الوظيفية + طبيعة العمل
	الإنسان يقاوم، يجب استبداله	الموارد البشرية مرنة، يمكنها التكيف مع التغيير

Source: Igalens J, **Audit des Ressources Humaines**, édition Liaisons, 1994.

أحدثت التحولات الاقتصادية والاجتماعية تغيرات جذرية في الوسط المهني وانعكست أهم تداعياتها على العلاقة بين المستخدم والاجير، هذه العلاقة عرفت تطورات هامة لاسيما مع فئة الإطارات والمسيرين.

1. تداعيات تطور حركة الموارد البشرية

● تخطيط المسار المهني الفردي: يعتبر من أبرز التطورات في الصيغة الجديدة للتخطيط وإدارة المسارات المهنية الفردية، إذ بعد أن كانت المؤسسة هي وحدها المخولة بتوجيه الحياة المهنية للعامل، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا ومخططا سلفا في إطار ما يعرف الآن بمخططات المسارات المهنية، والهدف من هذه المخططات هو الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى.

إن مشاركة كل شخص وتكفله بتطوير مساره المهني يفرض على المؤسسة منحه الإمكانيات اللازمة لذلك (تكوين، فرص ترقية...) بما يتوافق مع احتياجات المؤسسة، ويتجسد هذا التقارب في خرائط التخصصات المهنية والمناصب المتوفرة حاليا أو مستقبلا.

● من منطق الاستخدام إلى منطق الكفاءة: حيث يقصد بالاستخدام العلاقة الشاملة التي تربط بين المؤسسة والأجير بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله والأجر والمدة...، ويرتبط الاستخدام بالمنصب الذي ينبثق بدوره عن تنظيم معين للعمل، وعليه فإن الاستخدام يعبر عن خيار تنظيمي للمؤسسة وعن علاقة عمل بين الأخيرة والأجير، هذا الأمر جعل الأجير يوصف من خلال المنصب أو المناصب التي يشغلها.

أما الكفاءة فترتبط بالفرد وتنظيم العمل لكونها تتعلق بالفرد في وضعيته المهنية، وهو ما يوحي بالعودة إلى نظام المرافقة الذي ساد منذ عدة قرون، حيث يتميز منطق الكفاءة باستعمال هذه الأخيرة كمفهوم مهيكّل لنمط توصيف العلاقة بين الفرد وهيكل الانتاج الذي يشارك فيه، أي أن هذا المنطق يسعى إلى وصف الإسهام الشامل للمورد البشري، الافراد أو الجماعات في عملية الانتاج المادي أو غير المادي، كما تحاول وصف كيفية تشكل هذا الإسهام، ويحدد مجال وأسباب فعاليته، وعليه فإن منطق الكفاءة يخدم تحولات المنظمة ويضع الفرد في قلب المؤسسة خلافا لمنطق الاستخدام الذي يخدم هيكلتها ويخضع الفرد للمقتضيات التنظيمية.¹

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص 163.

ولعل أهم ميزة يتمتع بها هذا المنطق هي نظرتة الشمولية وتبنيه للمنهج النظامي في تناوله للمنظمة وفي سعيه في تنمية الفرد وتطوير المؤسسة.

- من المسار المهني التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل: حيث يسمح باعتماد مقاربات طويلة أي دراسة المسارات المهنية بصفة انفرادية دون التقيد بالانتماء لمنظمة أو لأخرى، مع التخفيف من وطأة القيود القانونية التي تحكم علاقات العمل لصالح تحقيق المرونة اللازمة لمتطلبات العصر.

2. المنافع الاقتصادية والاجتماعية لتطوير الكفاءات بالنسبة للأفراد: هذه المنافع ذات بعدين أساسيين أحدهما مادي يتمثل خصوصا في زيادة الدخل وتحسين المستوى المعيشي، والثاني معنوي أو سيكولوجي يمكن الشخص من تحقيق ذاته وبلوغ كل ما يطمح إلى بلوغه، والتخلص من المخاوف والضغوطات الاجتماعية والمهنية.

- المزايا الاقتصادية: أثبتت الدراسات الحديثة أن نمو المهارات الفردية ينعكس إيجابا على المداخيل والمستويات المعيشية للعمال.

- المكانة الشخصية والاجتماعية: إن نجاح الفرد في حياته المهنية مرتبط إلى حد كبير بتفوقه الشخصي وحيازته مواصفات خاصة **Profil**، وبمكائنه الاجتماعية وما يمنحه الآخرون له مقابل إنجازاته، حيث أن الانسان الكفو أقدر من غيره على تحقيق هذا التفوق وأجدر بحيازة هذه المكانة.

في الأخير يمكن القول أن الفرد المكتسب للمهارات بدرجة من الاتقان يستشعر في قرارة نفسه بالانعتاق والتحرر من مختلف الضغوطات المادية والمعنوية، مما يجعله أهلا للإبداع والابتكار واتخاذ المبادرات وتحمل المسؤوليات.

ثانيا: رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للمنظمات

تحقق الميزة التنافسية بتوظيف موارد وكفاءات ثمينة صعبة التقليد وغير قابلة للاستبدال، نادرة ودائمة، وعليه فإن الصياغة الصريحة أو الضمنية لاستراتيجية المنشآت ينبغي أن تتجه نحو الاستغلال الأمثل لهذه الموارد¹، وهو ما يتطلب تحديد أحسن وأنجع الاستعمالات، فعلى حد قول Penrose "مادامت الموارد غير مستغلة كلية في العمليات الموجودة، فعلى المنظمة البحث عن طريقة لاستغلالها بصفة كاملة"²، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن نمو وتطور المنظمات مرتبطان طبيعيا بنشاطها الأصلي، وأن ظهور نشاطات جديدة يتم بشكل تمركزي، أي حول نواة من النشاطات (القاعدة التكنولوجية).

1. تحديد وتسيير الكفاءات الاستراتيجية: الكفاءة الاستراتيجية هي مؤهل أو قدرة قابلة للتجديد، تقوم المؤسسة بتنميتها حتى تبلغ بها مستوى عال من التحكم مقارنة بباقي قدراتها ومقارنة بمنافسيها.

إن التنمية الإدارية للمؤهلات استراتيجية في قطاع أو أكثر يشكل قوة وحيوية استراتيجية ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية هامة، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤهلات الأصلية للمؤسسة إذا ما استغلت بصورة صحيحة وتم تطويرها بشكل مستمر فإنها تخلق ميزة تنافسية دائمة، فهي تشكل عامل تلبية فعلية لرغبات الزبائن وتحد كثيرا من محاولات التقليد والمحاكاة من طرف المنافسين.

¹ Stephane A. Tywoniak, « Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique », AIMS, France, 1997, p17

² Penrose E, *The theory of the growth of the firm*, busil, Blackwell, 1959, p67.

إن التحديد والتسيير الاستراتيجي للكفاءات الأساسية يتطلب من الميسرين توجيه موارد ومجهودات المؤسسة نحو قطاعات منتقاة بغية إضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعنية، مما يعيق المنافسين عن المناورة المماثلة، وبالإمكان إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات في النقاط التالية:¹

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة، الخبرة والمهارة، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية، وهو ما يحوّل المعرفة والكفاءة إلى موارد استراتيجية للإنتاجية؛
- في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض والا تأكد، أصبح لزاما على المؤسسة (ضمان الاستمرار والنجاح) حيابة القدرة على رد الفعل السريع، واستباق الفعل، ولبلوع ذلك ينبغي الاعتماد أولا وقبل كل شيء على الكفاءات والمعارف.
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يُعرف له مثيلا من قبل، يحتاج الميسرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة.
- تمكّن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر، تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيها بين الأفراد المنتمين للمنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة.

2. علاقة الارتباطية بين الكفاءات والابتكار: لم يعد هناك شك في الدور الأساسي الذي يلعبه الابتكار في الاقتصاد المعاصر المرتكز على المعارف، والسبيل إلى تحقيق ابتكارات تهدف إلى تحديد المنتجات أو إجراءات ومسارات الإنتاج والتسيير، يمر حتما عبر حيابة كفاءات فردية وجماعية والسهر على تطويرها بشكل مستمر، ومن جهته يشكل الابتكار أحد دعائم تطوير الكفاءات الموجودة وبعث كفاءات جديدة.

إن هذا التأثير المتبادل يضيف على العلاقة المفصلية بين الكفاءات والابتكار أهمية خاصة، ويجعل منها حاجة إلزامية وملحة على المؤسسة، إراديا أو إجباريا، إلا أن البحث والتطوير بالمفهوم الكلاسيكي يتطلبان استثمارات ثقيلة وإمكانات يصعب قياسها لا من حيث الوسائل اللازمة فحسب وإنما كذلك من حيث النتائج، لكونهما يجريان بشكل خطي، مركز داخل هياكل خاصة ومخصص للخبراء واختصاصيين، مما يستدعي مزيدا من الموارد والإمكانات من أجل نتائج غير مضمونة ويصعب إنجازها²، ولهذا يقترح R.Jacob & L.Pariat نموذجا جديدا لابتكار المنتجات والخدمات والإجراءات، نموذج يعتبر الابتكار نتاج سيروية دائرية تركز على مساهمة مجموع الأصول الفكرية للمنظمة.

3. المنظمات المبنية على المعارف: بدخول العالم حقبة جديدة تتسم بتنامي أهمية المعلومات والمعارف، لم تعد ثروات الأمم منحصرة في الموارد الطبيعية ولا الطاقوية وإنما برزت ثروة أخرى أكثر أهمية هي المعرفة، وقد تأكدت هذه الحقيقة نتيجة التفوق الباهر الذي حققته اليابان الحالي تقريبا من الموارد الطبيعية، ولكنه يحتل المراتب الأولى في العالم من حيث القوة الصناعية، هذا التحول جعل المؤسسات تحوم حول الجامعات التي تمدّها بالمادة

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص 217.

² Boyé M, Repert G, **Gérer les compétences dans les services publics**, Edition d'organisation, Paris, 1994, p11.

الأولية الفعلية والاساسية، الرجال والنساء الأكفاء والمكونين تكويننا جيدا، والملمين بأحدث التكنولوجيات والقادرين على التعلم.

وتعرف المؤسسة التعليمية بانها تلك التي تسهر على تحسين المعارف وكفاءات أعضائها، وتشكل أيضا كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار ويتحول لبلوغ أهدافه، وتتميز المؤسسة التعليمية بمجموعة من المواصفات منها:¹

- الرغبة في التحول إلى منظمة ذكية، أي قادرة على التعلم وتنمية قدراتها المستقبلية أحسن من منافسيها؛
 - تضع استراتيجية تنمية مواردها البشرية في قلب سياستها العامة؛
 - تخلق مناخا مشجعا للأفراد على التعلم وتنمية إمكانياتهم؛
 - تعرف كيفية التحالف مع المنظمات الأخرى للاستفادة من خبرتها وسد نقائصها.
- يسمح التعلم للمنظمة بالبقاء دوما نشطة وقادرة على مواجهة التحديات، كما تبقى المنظمة التعليمية دوما محافظة على قدراتها ولا تتأثر بالحركات الفردية، ما دامت محافظة على الخبرات والمهارات والمعارف اللازمة لنشاطها، كما يجعل التعلم المنظمة في حالة يقظة مستمرة، واعية ومدركة لما يكتنف نشاطها من تغيرات، وقادرة على تنمية قدرات خاصة للاستكشاف المبكر والمعالجة المواتية للتغيرات، وهناك مجموعة من الامتيازات الاستراتيجية يمكن تحقيقها في كنف المؤسسة التعليمية:²

- تحسين تقاسم المعارف وضمان العمل التعاوني بين أعضاء المؤسسة؛
- نشر أحسن التطبيقات في المؤسسة وترويجها؛
- تحسين وادماج الموظفين الجدد؛
- تجنب إضاعة الخبرات والمهارات والحفاظ على المعارف السابقة لإعادة استخدامها؛
- تحسين جودة المشاريع والابتكار.

ثالثا: رهانات تطوير الكفاءات بالنسبة للمجتمع

لا يقتصر تأثير الكفاءات والمعارف على الفرد والمؤسسة فحسب، بل يمتد إلى تعظيم الرفاه الإنساني وتحقيق التنمية الدائمة للمجتمع، لذلك سنتناول من خلال هذا الفرع دور الكفاءات والمعارف في التنمية الاقتصادية. تعتبر الجهود المبذولة في سبيل تكوين وتنمية القدرات البشرية تظل دون جدوى إذا لم تحسن الأنظمة توظيف هذه القدرات واستغلال الطاقات البشرية بشكل فعال، ولعل أهم القضايا التي تلفت الانتباه في هذا السياق هي الهجرة المنتظمة للكفاءات والأدمغة من الدول النامية عموما باتجاه الدول الغربية.

1. هجرة الكفاءات والأدمغة: تشكل ظاهرة هروب الأدمغة أو هجرة الكفاءات خطرا مهددا لمستقبل المجتمعات النامية وخسارة مزدوجة لها واحدة من حيث النفقات التي تحملتها في تكوين هذه الكفاءات، والأخرى من حيث نقص الاستفادة منها، وتعاني المجتمعات العربية من هذه الظاهرة بشكل كبير حتى وصفت بالنزيف، لما يترتب عنها من إهدار لإمكانيات الأمة وإفشال لمقوماتها الأساسية في النهوض واستعادة النمو.

¹ J. Brilman, *L'Entreprise réinventée*, Éditions d'Organisation, 4^{ème} édition, Paris, 1996, p196.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سابق، ص 240.

قدر تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 عدد الكفاءات العربية عالية التأهيل التي تعيش خارج البلدان العربية بأكثر من مليون¹، وقد تصاعدت هذه الهجرة لا سيما في الربع الأخير من القرن الماضي.

2. شروط إنتاج المعرفة واستخدامها بفعالية: يمثل اكتساب وإنتاج المعرفة مؤشرا هاما على مدى تطور المجتمع ونمو اقتصاده، بحكم أن المعرفة هي العنصر أساسي، وبالتالي فإن قلة المعرفة وركود تطورها يحكمان على البلدان التي تعانيهما بضعف القدرة الإنتاجية وتضائل فرص التنمية، وحتى تتحقق الغاية المنشودة من المعرفة يجب تبني استراتيجية شاملة تتضمن ما يلي:²

- تحقيق المواءمة بين مخرجات نظام التعليم واحتياجات سوق العمل المتغيرة، ولتأمين ذلك يتعين توفر القطاع العام مرافق تعليمية جيدة ومناهج تلبي احتياجات سوق العمل، إضافة إلى توفير البيئة التنظيمية والمعايير التي تمكن مرافق القطاع الخاص من سد الفجوات الرئيسية من خلال التكوين المهني، والتدريب في مواقع العمل وتنمية المهارات الأخرى المتصلة بالعمل؛

- استغلال رأس المال الفكري لإنتاج المعرفة وتطبيقها، ويعتمد تنشيط النمو المستند إلى المعرفة على التطبيق المنتج لها وعلى استعمال المعرفة التي تعزز التنمية والتغيير الإيجابي؛

- إدماج العقول المهاجرة كمصدر للمعرفة، بحكم الخبرة الغنية والمتنوعة التي اكتسبوها خلال عملهم في الخارج والتي تمكنهم من توفير المهارة الفنية والأفكار المبدعة وفرص الاستثمار.

3. كفاءة رأس المال البشري: يشكل انخفاض إنتاجية الفرد في البلدان النامية تحديا خطيرا، حيث إضافة إلى ضعف رأس المال المادي أدى إلى تقييد النمو في معظم هذه البلدان على نحو خطير، ووفقا لبيانات البنك العالمي فإن الناتج القومي الإجمالي للعامل في البلدان العربية كان أقل من نصف مثيله لبلدين ناميين هما كوريا الجنوبية والأرجنتين.

ويفسر تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام 2002 هذا الانخفاض النسبي في النمو والإنتاجية بكون البلدان العربية تتخلف عن البلدان سريعة النمو في تكوين رأس المال البشري (مقاسا بمتوسط سنوات التعليم)، ويرى آخرون أن انخفاض أداء النمو في المنطقة العربية مرده عدة عوامل منها:³

- انخفاض الإنتاجية: النمو المنخفض أو السالب للإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، أي كفاءة استخدام عوامل الإنتاج مثل رأس المال المادي والعمالة في تحقيق النمو؛

- افتقار النظام التعليمي للكفاءة وتكافؤ الفرص: يتحقق استمرار النمو وارتفاع مستوى المعيشة بوجود قوى عاملة متعلمة تستطيع تطوير مهاراتها وتنفيذ الأفكار الجديدة، وتفيد الأبحاث الحديثة بأن البلدان التي تبدأ بإنتاجية منخفضة وبقوى عاملة أكثر تعلما تستطيع تضيق فجوة الدخل الفردي بينها وبين البلدان الأكثر ثراء بسرعة أكبر من البلدان ذات القوى العاملة الأقل تعلما، كما تبين أيضا أن إسهام الاستثمار الأجنبي المباشر في النمو يزداد كلما كانت القوى العاملة أكثر تعلما.

¹ تقرير برنامج الأمم المتحدة للإتماء، التنمية الإنسانية العربية للعام 2002، ص 66.

² المرجع نفسه، ص 92.

³ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، مرجع سابق، ص 254.

خلاصة

في ظل التحولات الجذرية والمستجدات المتلاحقة التي تعيشها المنظمات وعل ضوء التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العلمية والابتكارية، حيث كان نجاح المنظمات وتفوقها ونمو الدول ورفيها قد ارتبط إلى وقت قريب بالإمكانيات المادية والثروات الطبيعية، فإن التجارب الراهنة المتعلقة بدول حققت قفزات عملاقة في مجال التصنيع والتنمية الاقتصادية كان لها ذلك بفضل اعتمادها على موارد ذات طبيعة غير مادية.

لقد أصبح أسلوب تسيير الكفاءات وتطويرها الأسلوب الأنسب لإدارة المنظمات، مما دفع العديد من المؤسسات إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حيازة كفاءات أساسية متميزة تضمن لها القدرة على المواجهة، وبالتالي البقاء والنمو في قطاعات النشاط، ولا يقتصر الأمر على التطور التنظيمي والمجتمعي بل يتعداه إلى التنمية الشخصية والرقى الإنساني، مما يتيح لنا القول بأن من شأن الاهتمام بالكفاءات وتطويرها ضمان توافقا وانسجاما كبيرين بين البعدين الاقتصادي والاجتماعي للمنظمات.

الفصل الثالث:

التنمية المستدامة والأطراف الفاعلة فيها وسبل تحقيقها

✓ مفهوم التنمية المستدامة ومراحل تطورها.

✓ المحاور الأساسية في التنمية المستدامة.

✓ الإدارة المحلية وتطوير كفاءاتها في ظل التنمية المحلية المستدامة.

الفصل الثالث: التنمية المستدامة والأطراف الفاعلة فيها وسبل تحقيقها

تمهيد

ظلت التنمية المستدامة غامضة خلال السبعينيات ومقتصرة على الندوات العلمية والمغلقة التي كانت تحاول إيجاد تعريف مقبول لهذا المفهوم وكان الجميع يتساءلون إن كان بالإمكان تحقيق تنمية منسجمة مع متطلبات البيئة، وإن كان بالإمكان التخطيط لتنمية اقتصادية غير ضارة بالبيئة ولا تضع في نفس الوقت قيوداً غير مقبولة على طموحات الإنسان المشروعة لتحقيق التقدم والرفي والنمو الاجتماعي والاقتصادي، وكان الاعتقاد السائد خلال هذه المرحلة أن التنمية المستدامة ليست سوى إطار عام للاسترشاد من أجل إيجاد توازن بين النشاط الاقتصادي والتنموي والنظام البيئي والطبيعي، لكن منذ الثمانينات أخذ البعض يطرح التنمية المستدامة كنموذج تنموي بديل لذلك، حيث أخذ المفهوم معاني جديدة وحضي باهتمام علمي وفكرة متجددة.

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض لأهم التعاريف الشائعة المتعلقة بالتنمية المستدامة ومرحل تطورها، مع محاولة التعرض لأهم المحاور الواردة في هذا المجال، ثم نتطرق لكل من الإدارة المحلية وتطوير كفاءاتها في ظل التنمية المحلية المستدامة وفق التقسيم التالي:

- المبحث الأول: مفهوم التنمية المستدامة ومراحل تطورها؛
- المبحث الثاني: المحاور الأساسية في التنمية المستدامة؛
- المبحث الثالث: الإدارة المحلية وتطوير كفاءاتها في ظل التنمية المحلية المستدامة.

المبحث الأول: مفهوم التنمية المستدامة ومراحل تطورها

التنمية المستدامة مصطلح جديد حضي باهتمام متزايد من قبل المؤسسات الدولية والمجتمع البحثي، فظهرت عدة مفاهيم واستخدامات للتنمية المستدامة، فالبعض يتعامل مع التنمية المستدامة كروية أخلاقية تناسب اهتمامات وأولويات النظام العالمي الجديد، ويرى البعض أن التنمية المستدامة نموذج تنموي بديل عن النموذج الصناعي الرأسمالي، أو هو أسلوب لإصلاح أخطاء وعثرات هذا النموذج في علاقته بالبيئة، وهناك من يتعامل مع التنمية المستدامة كقضية إدارية وفنية بحتة، للدلالة على حاجات المجتمعات الإنسانية المتقدمة والنامية إلى إدارة بيئية واعية وتخطيط جديد لاستغلال الموارد.

كما أن التنمية المستدامة تتطلب تحسين ظروف المعيشة لجميع الناس دون زيادة استخدام الموارد الطبيعية إلى ما يتجاوز قدرة كوكب الأرض على التحمل، فأهم التحديات التي تواجهها التنمية المستدامة هي القضاء على الفقر، من خلال التشجيع على اتباع أنماط إنتاج واستهلاك متوازنة، دون الإفراط في الاعتماد على الموارد الطبيعية، وبالتالي فهي تجرى في ثلاثة مجالات رئيسة هي النمو الاقتصادي، وحفظ الموارد الطبيعية والبيئة، والتنمية الاجتماعية.

المطلب الأول: النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية

يميل البعض إلى المساواة بين التنمية الاقتصادية والنمو الاقتصادي أي استخدامهما كمرادفين، حيث كلاهما يعني التغير إلى الأحسن، ويميل البعض إلى استخدام مصطلح النمو الاقتصادي بشأن الدول المتقدمة اقتصادياً، في حين يستخدم مصطلح التنمية الاقتصادية على الدول الأقل تقدماً، إلا أن الأصح والذي تتفق معه هو قيام اختلاف واضح بين المصطلحين لهذا فإنه من المفيد أن نوضح تفصيلاً مفهوم كل من النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية.

أولاً: النمو الاقتصادي

سنستطرق من خلال هذا الفرع إلى كل من مفهوم النمو الاقتصادي ومراحل نموه.

1. مفهوم النمو الاقتصادي: يقصد بالنمو الاقتصادي حدوث زيادة في إجمالي الناتج المحلي أو إجمالي الدخل الوطني بما يحقق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل الحقيقي¹، وبالتالي فإن النمو الاقتصادي لا يعني فقط حدوث زيادة في إجمالي الناتج المحلي بل لا بد وأن يترتب عليه زيادة في دخل الفرد الحقيقي، بمعنى أن معدل النمو لا بد وأن يفوق معدل النمو السكاني، وكثيراً ما يزيد إجمالي الناتج المحلي في بلد ما، إلا أن نمو السكان بمعدل أعلى يحول دون زيادة متوسط دخل الفرد الحقيقي، فعلى الرغم من زيادة الناتج المحلي في هذا البلد إلا أنه لم يحقق نمواً اقتصادياً²، إن مثل هذا التعريف يشوبه بعض الخلل ولا يعكس مثل هذه الظاهرة ذلك للأسباب التالية:

- الزيادة التي تتحقق في دخل الفرد ليست زيادة نقدية فحسب بل يتعين أن تكون زيادة حقيقية؛
- الزيادة التي تتحقق في الدخل لا بد وأن تكون على المدى الطويل وليست زيادة مؤقتة سرعان ما تزول بزوال أسبابها، ولذلك لا بد وأن نستبعد ما يعرف بالنمو العابر والذي يحدث نتيجة لعوامل عرضية.

¹ إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دار الشروق، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000، ص. 18

² محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، التنمية الاقتصادية دراسات نظرية وتطبيقية، قسم الاقتصاد، الاسكندرية، 2000، ص 51.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن النمو الاقتصادي يعني تحقق العناصر التالية:¹

- تحقيق زيادة في متوسط نصيب الفرد من الدخل؛
- بأن تكون الزيادة حقيقية وليست نقدية؛
- أن تكون الزيادة على المدى البعيد.

من جانب آخر فإن النمو الاقتصادي يركز على الكم الذي يحصل عليه الفرد من الدخل المتوسط (أي على كمية السلع والخدمات التي يحصل عليها ولا يهتم بنوعية تلك السلع والخدمات من ناحية، وبتوزيع الدخل بين فئات المجتمع من ناحية أخرى).

كما يعرف النمو الاقتصادي بأنه "الزيادة في قدرة الدولة على عرض توليفة متنوعة من السلع الاقتصادية لسكانها، وتكون هذه الزيادة المتنامية في القدرة الانتاجية مبنية على التقدم التكنولوجي والتعديلات المؤسسية والإيديولوجية التي يحتاج الأمر إليها"²، حسب هذا التعريف يتكون النمو الاقتصادي من ثلاث مكونات رئيسية هي:

- استمرارية الزيادة في الناتج الوطني هي تبيان للنمو الاقتصادي، والقدرة على توفير مدى واسع للسلع، وهي إشارة للنضج الاقتصادي؛
- التكنولوجيا المتقدمة هي الأساس أو الشرط المسبق لاستمرار النمو الاقتصادي كشرط ضروري؛
- لتحقيق النمو المرتقب المصاحب للتكنولوجيا الجديدة لا بد من وجود تعديلات مؤسسية وإيديولوجية، فالابتكارات التكنولوجية بدون ابتكارات اجتماعية ملازمة تكون مثل المصباح بدون كهرباء.
- وقد أوضح الاقتصادي الأمريكي كوزنتس Kuznets ستة خصائص للنمو الاقتصادي لمعظم الدول المتقدمة هي:³

- المعدلات المرتفعة لكل من نصيب الفرد من الناتج والنمو السكاني؛
- المعدلات المرتفعة للإنتاجية الكلية لعناصر الإنتاج؛
- المعدلات المرتفعة في التحول الهيكلي في الاقتصاد؛
- المعدلات المرتفعة للتحول الإيديولوجي والاجتماعي؛

- ميل اقتصادات الدول المتقدمة للوصول إلى سيطرتها على الأسواق العالمية والمواد الخام؛
- يقتصر انتشار النمو الاقتصادي على العالم المتقدم الذي يعادل نحو ثلث سكان العالم.

2. مراحل النمو الاقتصادي حسب "والت روستو": تسمى أيضاً نظرية مراحل التطور الاقتصادي، روج

لها روستو في كتابه (مراحل النمو الاقتصادي)، الذي استحوذ على اهتمام كبير في أوساط المتخصصين بقضية التنمية والدخل، وبالرغم من أن روستو في هذا الكتاب لم يُعَنَّ أساساً بتحليل قضية التخلف بالبلاد المتخلفة، فإن نظريته قد استخدمت بعد ذلك كاتجاه متميز في تفسير التخلف، والفكرة التي قدمها روستو هنا تلخص في أن النمو الاقتصادي يتكون من مراحل معينة ذات تتابع زمني، بحيث إن كل مرحلة تمهد الطريق أوتوماتيكياً للمرحلة

¹ محمد عبد العزيز عجمية، مرجع سابق، ص 54.

² ميشيل تودارو، ترجمة محمود حسن حسني، محمود حامد محمود، التنمية الاقتصادية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص 175.

³ المرجع نفسه.

التي تليها، وهذا يعني أن على البلدان المتخلفة أن تعيش نفس الطريق الذي مشته الدول المتقدمة في الفترة ما بين 1850 - 1950، حتى تقطع هذه المراحل وتصل إلى المجتمع الصناعي فما بعد الصناعي، وحسب روستو يمكن أن ينسب أي مجتمع من حيث مستوى تطوره الاقتصادي إلى إحدى المراحل الخمس:

أ. مرحلة المجتمع التقليدي: وتتميز باقتصاد متخلف جداً يتسم بالطابع الزراعي، ويتبع أهله وسائل بدائية للإنتاج، ويلعب فيه نظام الأسرة أو العشيرة دوراً رئيسياً في التنظيم الاجتماعي، كما أن الهيكلة الاجتماعية مؤسسة على الملكية العقارية، ويستند نظام القيم إلى (القدرية ومعاداة التغيير)، أما الناتج الوطني فإنه يقسم لأغراض غير إنتاجية¹، وقد ضرب روستو مثلاً لدول اجتازت هذه المرحلة؛ كالصين، ودول الشرق الأوسط، ودول حوض البحر المتوسط، وبعض دول أوروبا في القرون الوسطى، هذه المرحلة عادة ما تكون طويلة نسبياً، وتتميز بالبطء الشديد.

ب. مرحلة التهيؤ للإقلاع أو الانطلاق: لا تختلف هذه المرحلة الجديدة - من حيث البنيان الاجتماعي والقيم والمؤسسات السياسية اللامركزية - اختلافاً جذرياً عن مرحلة المجتمع التقليدي، ولعل الفارق الرئيس بين المرحلتين لا يعدو أن يكون فارقاً في طبيعة حركية المجتمعين، فحركية المجتمع التقليدي لا تتعدى أطر ذلك المجتمع لأنها حركية داخلية جزئية بالضرورة، بينما تتميز مرحلة المجتمع المؤهل للانطلاق بظهور نوازع للتحويل الجذري، تحول في المؤسسات السياسية - الاقتصادية، وتوسيع آفاق المصالح الفردية والجماعية التي تدفع بأفراد المجتمع إلى العمل المثمر، وإلى أخذ المبادرة.

ج. مرحلة الانطلاق: مرحلة حتمية في عملية النمو، فإذا تعطلت العقبات التي تعترض سبل التنمية، دخل المجتمع مرحلة الانطلاق، وهي المرحلة التي تسيطر فيها القوى الفاعلة لأجل التقدم في كل مرافق الحياة، فيصبح النمو والتنمية ظاهرة طبيعية في المجتمع²، وهنا تختلف الحوافز الدافعة في هذا الاتجاه، غير أن أنماط التجارب التاريخية أظهرت فعالية عاملين رئيسيين: التكنولوجيا، والثورة السياسية، بمعنى انتقال الحكم السياسي إلى جماعة تعتبر تحديث الاقتصاد قضية جدية، وتعطيها المقام الأول بين القضايا السياسية، وفي هذه المرحلة ترتفع نسبة الاستثمار من خمسة إلى عشرة بالمائة، فتتوسع الصناعات الجديدة بسرعة وتنشط ويتم تصنيع القطاع الزراعي.

د. مرحلة النضج: مرحلة تُعد فيها الدول المتقدمة اقتصادية، حيث تكون قد استكملت نمو جميع قطاعات اقتصادها القومي، وتمكنت من رفع مستوى إنتاجها، ترتفع القدرات التقنية للاقتصاد المحلي، وتقام العديد من الصناعات الأساسية، وصناعات أكثر طموحاً من ذي قبل، وصناعات فائدة للتنمية؛ كصناعة الآلات الصناعية، والزراعية، والإلكترونية، والكيميائية، مع زيادة الصادرات الصناعية.

وقد حدد روستو أهم التغيرات التي تأخذ مكانها في هذه المرحلة، فيما يلي³:

- التحول السكاني من الريف إلى الحضر، وتحول الريف ذاته إلى شكل أكثر حضارة.
- ارتفاع نسبة الفنيين والعمال ذوي المهارات المرتفعة.

¹ جلال خشيب، نظرية مراحل النمو الاقتصادي عند والت روستو، متاح على الموقع: <http://www.alukah.net/culture>، تاريخ الإطلاع: 2016/05/01.

² المرجع نفسه.

³ حلمي شحادة محمد يوسف، إدارة التنمية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2001، ص ص 32، 36.

- انتقال القيادة من أيدي أصحاب المشروعات والرأسماليين إلى فئة المديرين التنفيذيين.
- النظر إلى الدولة في ظل سيادة درجة من الرفاهية المادية وكذا الفردية على أنها المسؤولة عن تحقيق قدر متزايد من التأمين الاجتماعي والاقتصادي للمواطنين.
- هـ. مرحلة الاستهلاك الوفير: وهي المرحلة التي يبلغ فيها البلد شأؤًا كبيرًا من التقدم، حيث يزيد الإنتاج عن الحاجة، ويعيش السكان في سعة من العيش، وبدخول عالية، وقسط وافر من سلع الاستهلاك وأسباب الرخاء، ومن مظاهرها:¹
 - ارتفاع متوسط استهلاك الفرد العادي من السلع المعبرة مثل السيارات...
 - زيادة الإنتاج الفكري والأدبي للمجتمع.

ونكتقد لهذه النظرية أجمع الاقتصاديون على فشل هذه النظرية في أمرين: أولهما إثبات صحة المراحل التاريخية، وثانيهما في إمكانية انطباقها على دول العالم الثالث اليوم، يقدم روستو فهمًا بسيطًا يصور التخلف على أنه تأخر زمني لا أكثر ولا أقل، وبذلك يتجاهل فهم تاريخ الدول المتخلفة، زيادة على اعتباره البلدان النامية وكأنها طبقة أو فئة واحدة، وبصورة أكثر تحديدًا يفترض روستو أن كل هذه البلدان تتعرض لنفس المشاكل، وتعاني من نفس المعوقات، وتتطور تقريبًا بنفس الشكل في عمليتها التنموية؛ فروستو صوّر لنا مراحل النمو الخمسة على شكل محطة قطار عن طريقها، وبالضرورة يجب أن تمر كل الدول السائرة في طريق النمو²، زيادة على هذا فقد أغفل روستو ظرفًا هامًا من الظروف المهيئة للانطلاق في الرأسمالية الغربية، وهو الاستعمار ونهب الثروات، الذي حققت عن طريقه مراحل ازدهارها وتقدمها، في الوقت الذي حرّمها فيها الاستعمار من فرص تنمية ذاتها، زعمًا بأن الرأسمالية هي السبيل الوحيد للتنمية والازدهار.

ثانيا: التنمية الاقتصادية

إذا كان النمو يمثل التحسن الكمي لمجمل الاقتصاد بما في ذلك الموارد والنمو الديمغرافي وإنتاجية العمل، وهذا النمو يقتضي سلسلة من التغيرات في الهيكل الاقتصادي حتى نضمن استمراره - فإن التنمية الاقتصادية تعرف بأنها سلسلة من التغيرات والتأقلميات التي بدونها يتوقف النمو"، كما تعرف أيضًا بأنها مجموع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية المرافقة للنمو.

1. نشأة مفهوم التنمية وتطورها: لقد برز مفهوم التنمية بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، حيث لم يُستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في عصر الاقتصادي البريطاني البارز "آدم سميث" في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل الاستثناء، فالمصطلحان اللذان استُخدما للدلالة على حدوث التطور المشار إليه في المجتمع كانا التقدم المادي أو التقدم الاقتصادي، وحتى عندما ثارت مسألة تطوير بعض اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر كانت الاصطلاحات المستخدمة هي التحديث أو التصنيع، وقد برز مفهوم التنمية بداية في علم الاقتصاد حيث استُخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين؛ بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفرادها، بمعنى زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتزايدة

¹ حلمي شحادة محمد يوسف، مرجع سابق، ص 32، 36.

² جلال خشيب، مرجع سابق.

لأعضائه؛ بالصورة التي تكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات؛ عن طريق الترشيد المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الاستغلال.¹

ثم انتقل مفهوم التنمية إلى حقل السياسة منذ ستينيات القرن العشرين؛ حيث ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير البلدان غير الأوروبية تجاه الديمقراطية، وتعرف التنمية السياسية: بأنها عملية تغيير اجتماعي متعدد الجوانب، غايتها الوصول إلى مستوى الدول الصناعية، ويقصد بمستوى الدولة الصناعية إيجاد نظم تعددية على شاكلة النظم الأوروبية تحقق النمو الاقتصادي والمشاركة الانتخابية والمنافسة السياسية، وترسخ مفاهيم الوطنية والسيادة والولاء للدولة القومية.

ولاحقاً، تطور مفهوم التنمية ليرتبط بالعديد من الحقول المعرفية، فأصبح هناك التنمية الثقافية التي تسعى لرفع مستوى الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان، وكذلك التنمية الاجتماعية التي تهدف إلى تطوير التفاعلات المجتمعية بين أطراف المجتمع: الفرد، الجماعة، المؤسسات الاجتماعية المختلفة، المنظمات الأهلية، بالإضافة إلى استحدث مفهوم التنمية البشرية الذي يهتم بدعم قدرات الفرد وقياس مستوى معيشتة وتحسين أوضاعه الاجتماعية.

ويلاحظ أن مجموعة المفاهيم الفرعية المنبثقة عن مفهوم التنمية تركز على عدة مسلمات:²

- غلبة الطابع المادي على الحياة الإنسانية، حيث تقاس مستويات التنمية المختلفة بالمؤشرات المادية البحتة؛ نفى وجود مصدر للمعرفة مستقل عن المصدر البشري المبني على الواقع المشاهد والمحسوس، أي بعبارة أخرى إسقاط فكرة الخالق من دائرة الاعتبارات العلمية؛
- إن تطور المجتمعات البشرية يسير في خط متصاعد يتكون من مراحل متتابعة، كل مرحلة أعلى من السابقة، وذلك انطلاقاً من اعتبار المجتمع الأوروبي نموذجاً للمجتمعات الأخرى ويجب عليها محاولة اللحاق به.

2. تطور مفهوم التنمية الاقتصادية: لقد اختلفت الكتابات في تحديد مفهوم التنمية، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الآراء حول عملية التنمية من حيث مجالاتها وشموليتها؛ فالبعض يقتصر في تحديد مفهوم التنمية على مجال معين كالمجال الاقتصادي مثلاً فيقوم بتعريفها من خلال هذا المجال المحدد للتنمية، بينما البعض الآخر يرى أنها عملية شاملة لمختلف المجالات فيكون تحديد المفهوم تبعاً لهذه الرؤية الشمولية للعملية التنموية. لذلك يعرفها البعض بأنها العملية التي بمقتضاها يتم الانتقال بالمجتمع من حالة التخلف إلى حالة التقدم، هذا الانتقال يتطلب إحداث العديد من التغييرات الجذرية والجزهرية في البنيان والهيكل الاقتصادي، ويعرفها آخرون بأنها العملية التي بمقتضاها يدخل الاقتصاد الوطني مرحلة الانطلاق نحو النمو الذاتي.³

ويمكن تعريف التنمية بأنها: "مجموع السياسات التي يتخذها مجتمع معين، وتؤدي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي استناداً إلى قواه الذاتية، لضمان تواصل هذا النمو وأثرانه لتلبية حاجيات أفراد المجتمع، وتحقيق أكبر قدر ممكن من العدالة الاجتماعية"⁴

¹ فالي نبيلة، التنمية من النمو إلى الاستدامة، مؤتمر علمي دولي بعنوان التنمية المستدامة والكفاءة الاستدامة للموارد المتاحة، يومي 08/07 أفريل 2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف، ص 4.

² المرجع نفسه.

³ محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، مرجع سابق، ص 76.

⁴ جلال خشيب، مفهوم التنمية الاقتصادية، متاح على الموقع: <http://www.alukah.net/culture>، تاريخ الإطلاع: 2016/05/01.

فالتنمية بالمفهوم الواسع هي رفع مستدام للمجتمع ككل، وللنظام الاجتماعي نحو حياة إنسانية أفضل، كما عرفت أيضًا بأنها تقدم المجتمع عن طريق استنباط أساليب جديدة أفضل، ورفع مستويات الإنتاج من خلال إنماء المهارات والطاقات البشرية، وخلق تنظيمات أفضل.

ويوضح مفهوم التنمية التغيرات التي تحدث في المجتمع بأبعاده الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الفكرية والتنظيمية، من أجل توفير الحياة الكريمة لجميع أفراد المجتمع.¹

ويرى بونيه أن النمو الاقتصادي ليس سوى عملية توسع اقتصادي تلقائي، تتم في ظل تنظيمات اجتماعية ثابتة ومحددة، وتقاس بحجم التغيرات الكمية الحادثة، في حين أن التنمية الاقتصادية تفترض تطويرًا فعالاً وواعيًا؛ أي: إجراء تغييرات في التنظيمات الاجتماعية للدولة.

أما الدكتور محمد زكي الشافعي فيرى أن النمو يراد به مجرد الزيادة في دخل الفرد الحقيقي، أما التنمية فالراجح تعريفها بأنها تتحصل في الدخول في مرحلة النمو الاقتصادي السريع، بعبارة أخرى: تحقيق زيادة سريعة تراكمية ودائمة في الدخل الفردي الحقيقي عبر فترة ممتدة من الزمن، وبما أن أي شيء ينمو لا بد له من أن يتغير، فإن التنمية لا تتحقق دون تغير جذري في البنيان الاقتصادي والاجتماعي²، ومن هنا كانت عناصر التنمية هي التغير البياني، الدفعة القوية والاستراتيجية الملائمة.

من جانب آخر نجد أن هيئة الأمم المتحدة سنة 1956 في رؤيتها للتنمية يكمن في أنها "العمليات التي توحد جهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمعات المحلية تحقيقًا لتكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة في التقدم القومي".
ويقوم هذا التعريف على مبدئين أساسيين هما:

- ضرورة اشتراك أفراد المجتمع المحلي في العمل على تحسين ظروفهم وأحوالهم وظروف معيشتهم؛
 - ضرورة توفير ما يلزم من الخدمات الأساسية مثل الخدمات والمساعدات الفنية الحكومية بطريقة تثير المجتمع المحلي لتقديم المبادرة والمساعدات الذاتية. وبهذا صارت تنمية المجتمع مجهودًا مشتركًا بين جميع العاملين في المجتمع في مختلف الاختصاصات، وبدأت أهمية الربط والمشاركة بين المجتمع المحلي والمجتمع الكبير.
- أما التعريف الحديث لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي فنجد أنه يتسع لأبعاد ثلاثة هي:

- تكوين القدرات البشرية، مثل تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات؛
- استخدام البشر لهذه القدرات في الاستمتاع، أو لإنتاج سلعا وخدمات، أو المساهمة الفاعلة في النشاطات الثقافية والاجتماعية والسياسية؛
- مستوى الرفاه البشري المحقق، في إطار ثراء المفهوم المبين.

وهكذا اختلفت وتغيرت الرؤى إلى مفهوم التنمية ولم يعد يقتصر هذا المفهوم على مجرد النمو في الدخل الفردي ولا إلى مدى توفر الأموال المطلوبة للاستثمار، ذلك أن الكثير من الاقتصاديات النامية كانت تعاني من اختلالات في اقتصاداتها ترجع إلى:

¹ صليحة مقاوسي وهند جموني، نحو مقاربات نظرية حديثة لدراسة التنمية الاقتصادية، ملتقى وطني حول الاقتصاد الجزائري: قراءات حديثة في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، السنة الجامعية: 2009 - 2010، ص 4.

² جلال خشيب، مفهوم التنمية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 1، 2.

- طبيعة الهياكل الداخلية السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة في الدول النامية، وما تتسم به من تفاوت في توزيع النفوذ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي؛
 - طبيعة العلاقات الدولية التي تربط البلدان النامية بالبلدان المتقدمة، والتي هي بدورها نتاج تطور تاريخي طويل لنظام دولي اتسم بدرجة عالية من عدم التكافؤ والاستغلال، واصبحت بمقتضاه الدول النامية تابعة للدول المتقدمة؛
 - علاقة القوى التي تنشأ من وجود وتفاعل هذه الهياكل والأطر المحلية والدولية وتحدد توزيعاً معيناً للسلطة، وتضع في يد قوى اجتماعية معينة سلطة اتخاذ القرارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- فالتنمية هي عملية حضارية شاملة لمختلف أوجه النشاطات في المجتمع بما يحقق رفاهية الإنسان وكرامته، والتنمية أيضاً هي بناء للإنسان وتحرير له وتطوير لكفاءاته وإطلاق لقدراته للعمل والبناء، والتنمية كذلك اكتشاف لموارد المجتمع وتنميتها والاستخدام الأمثل لها من أجل بناء الطاقة الإنتاجية القادرة على العطاء المستمر.¹

من هذه التعريفات يتضح لنا أن مفهوم التنمية أكثر شمولاً من مفهوم النمو الاقتصادي؛ حيث إن التنمية الاقتصادية تتضمن - بالإضافة إلى زيادة الناتج وزيادة عناصر الإنتاج وكفاءتها - إجراء تغييرات في هيكل الناتج، الأمر الذي يتطلب إعادة توزيع عناصر الإنتاج في مختلف القطاعات الاقتصادية، ومنه نستطيع القول أن التنمية هي عبارة عن نمو مصاحب بالسعي إلى:²

- إحداث تغيير هيكلي في هيكل الناتج مع ما يقتضيه ذلك من إعادة توزيع عناصر الإنتاج بين القطاعات؛
- ضمان الحياة الكريمة للأفراد؛
- ضمان استمرارية هذا النمو من خلال ضمان استمرار تدفق الفائض الاقتصادي، أو المتبقي بعد حاجات الأفراد، والموجه للاستثمار.

والجدول التالي نلخص فيه الفرق بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية:

الجدول رقم (3-11): الفرق بين النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية

النمو الاقتصادي	التنمية الاقتصادية
تم بدون اتخاذ أية قرارات من شأنها إحداث تغيير هيكلي للمجتمع.	عملية مقصودة (مخططة) تهدف إلى تغيير البنية الهيكلية للمجتمع لتوفير حياة أفضل لأفراده.
يركز على التغيير في الحجم أو الكم الذي يحصل عليه الفرد من السلع والخدمات.	تهتم بنوعية السلع والخدمات نفسها.
لا يهتم بشكل توزيع الدخل الحقيقي الكلي بين الأفراد.	تهتم بزيادة متوسط الدخل الفردي الحقيقي، خاصة بالنسبة للطبقة الفقيرة.
لا يهتم بمصدر زيادة الدخل القومي.	تهتم بمصدر زيادة الدخل القومي وتنوعه.

المصدر: من إعداد الطالب.

¹ فالي نبيلة، مرجع سابق، ص 5.

² جلال خشيب، مفهوم التنمية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 1، 2.

المطلب الثاني: التنمية الاجتماعية

مع تطور الدراسات التاريخية والحضارية المقارنة، أدرك المفكرون الاقتصاديون حقيقة الترابط بين الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، فمما لاشك فيه أن التنمية الاقتصادية تؤدي إلى جانب وظيفتها الاقتصادية وظيفة أخرى اجتماعية، حيث أنها في المدى البعيد تستهدف رفاهية الإنسان ورفع مستوى معيشتة، والتنمية الاجتماعية تؤدي إلى جانب وظيفتها الأساسية وظيفة أخرى اقتصادية حيث أنها في المدى البعيد تهدف إلى تحقيق أقصى استثمار ممكن للطاقات والامكانيات البشرية الموجودة في المجتمع.

أولاً: مفهوم التنمية الاجتماعية

حتى اليوم ما زال مصطلح التنمية الاجتماعية غير محدد المعالم، حيث يعرف بعض المفكرين الاجتماعيين التنمية الاجتماعية بأنها عملية توافق اجتماعي، ويعرفها آخرون بأنها تنمية طاقات الفرد إلى أقصى حد مستطاع أو بأنها اشباع الحاجات الاجتماعية للإنسان، أو الوصول بالفرد لمستوى معين من المعيشة، أو أنها عملية تغيير موجه يتحقق عن طريقها اشباع احتياجات الأفراد.

ويختلف تعريف التنمية الاجتماعية بحسب المجال الذي توجه إليه التنمية، وبحسب الخلفيات النظرية لواقعي التعريف، نجد أن التنمية الاجتماعية لدى بعض المشتغلين بالعلوم الانسانية والاجتماعية هي تحقيق التوافق الاجتماعي لدى أفراد المجتمع، بما يعنيه هذا التوافق من اشباع بيولوجي ونفسي اجتماعي. ولدى المعنيين بالعلوم السياسية والاقتصادية هي الوصول بالإنسان إلى حد أدنى لمستوى المعيشة لا ينبغي أن ينزل عنه باعتباره حقاً لكل مواطن تلتزم به الدولة.

ولدى المصلحين الاجتماعيين تعني التنمية الاجتماعية توفير التعليم والصحة والسكن الملائم والعمل المناسب لقدرات الإنسان، وكذلك الأمن والتأمين الاجتماعي، والقضاء على الاستغلال وعدم تكافؤ الفرص، فتحسين المستوى الاجتماعي من النواحي الصحية والتعليمية والسياسية سوف يرفع بالتالي من وعي الجماهير إلى المستوى الذي يجعلهم قادرين على المساهمة في عملية تنمية المجتمع الشاملة، أما عند رجال الدين تعني التنمية الاجتماعية، الحفاظ على كرامة الإنسان باعتباره خليفة الله في أرضه، وتحقيق العدالة.¹

يقيم بعضهم مثل بيتردي سوتوي تصوره للتنمية الاجتماعية على أنها مرادفة لمفهوم الارشاد التربوي، أما في تقرير إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بهيئة الأمم، تعرف التنمية الاجتماعية بأنها عملية تربوية تنظيمية، ذلك أنها في نهاية الأمر مجموعة من الاجراءات لتطوير الاتجاهات الاجتماعية لدى الأهالي وتشجيعهم على تقبل الأفكار الجديدة واكتساب المعلومات النافعة والمهارات العملية سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات.. حيث يمثل كل هذا أبعاداً أساسية في سبيل التوصل إلى عملية الانطلاق الذاتي.

كما تعرف التنمية الاجتماعية بأنها الدلالة على عمليات التغيير الاجتماعي التي تصيب البناء الاجتماعي عن طريق التطور الطبيعي والتحول التدريجي. وعندما يستخدم مفهوم التنمية في المجال الاجتماعي فإنه يدل على الجهود التي تبذل لإحداث سلسلة من التغييرات الوظيفية والهيكلية اللازمة لنمو المجتمع عن طريق زيادة قدرة أفراد المجتمع على استغلال الطاقة المتاحة إلى أقصى حد، ممكن لتحقيق أكبر قدر من الحرية والرفاهية للأفراد وبأسرع من معدل النمو الطبيعي.

¹ فالي نبيلة، مرجع سابق، ص 7.

كما تعرفها الأمم المتحدة بأنها "مجموعة الوسائل والطرق التي تستخدم بقصد توحيد جهود الأفراد مع السلطات من أجل تحسين مستوى المعيشة وإخراج المجتمعات من عزلتها لتشارك إيجابياً في الحياة القومية والتقدم الإنساني".¹

أما تعريف التنمية الاجتماعية بالإشارة إلى مجالاتها ومبادئها " فهي الجهود المنظمة التي تبذل وفق تخطيط مرسوم للتنسيق بين الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة في وسط اجتماعي معين بقصد تحقيق مستويات أعلى للدخل القومي والدخول الفردية ومستويات أعلى للمعيشة والحياة الاجتماعية في مختلف نواحيها.

وبذلك تكون التنمية الاجتماعية وسيلة ومنهجاً يقوم على أسس عملية مدروسة لرفع مستوى الحياة وإحداث تغيير في طرق التفكير والعمل والمعيشة في المجتمعات المحلية النامية ريفية وحضرية مع الاستفادة من إمكانيات تلك المجتمعات المادية وطاقتها البشرية بأسلوب يوائم حاجات المجتمع وتقاليد وقيمه الحضارية والمدنية.

من خلال هذه التعريفات يمكن تعريف التنمية الاجتماعية أنها العملية الهادفة إلى إحداث تغييرات هيكلية ليتحقق بموجبها لأغلبية أفراد المجتمع مستوى مرتفع من الحياة الكريمة، التي تزول في ظلها بالتدرج مشكلات البطالة والفقر والجهل والمرض ويتوفر للمواطن قدراً أكبر من فرص المشاركة في توجيه مسار وطنه ومستقبله، أي أنها عملية تغيير بنائي شامل، مقصود ومخطط له، ترمي إلى تحقيق عدة أهداف أهمها الارتقاء بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي، ومن ثم تحسين خصائص الأفراد المتنوعة، وبالتالي فالتنمية الاجتماعية ليست مجرد تقديم نوع معين من الخدمات وإنما تشمل على حلقتين أساسيتين هما:

- تغيير الأوضاع القديمة التي لم تعد تسير الأنماط الجديدة؛
- إقامة بناء اجتماعي يختلف عن البناء الاجتماعي القديم.

وفي ضوء التعريفات العديدة والمختلفة لمفهوم التنمية الاجتماعية، وفي ضوء ما تشير إليه الاتجاهات المختلفة للمفهوم، يمكن تلخيص المسألة في أن هناك عدداً من المحاور تعمل عليها التنمية الاجتماعية وهذه المحاور في مجموعها تمثل المفهوم الذي يقصده تعريف التنمية الاجتماعية، هذه المحاور هي:

- تحقيق التوافق الاجتماعي (بمعنى تخفيف حدة الصراع داخل الشخص وبينه وبين البيئة إلى أقل حد ممكن)؛

- تنمية طاقات الفرد، واكساب وتعميق القيم الروحية بما يؤدي إلى احداث تأثيرات عميقة وإيجابية في بناء الشخصية وبالتالي في انماط الممارسات السلوكية؛

- تأكيد الامن والتأمين الاجتماعي؛

- تحقيق العدالة واتاحة سبيل تكافؤ الفرص؛

- تعديل الاتجاهات بما يتفق مع القيم الروحية ..، كل ذلك في اطار أيديولوجية علوية غير وضعية تستهدف تكريم الانسان كخليفة لله على الأرض.

ثانياً: عناصر التنمية الاجتماعية وأهدافها وأهم معوقاتهما:

سنعرض من خلال هذا العنوان مختلف عناصر وأهداف التنمية الاجتماعية ومعوقاتهما.

1. عناصر التنمية الاجتماعية: يمكن اختصارها في العناصر التالية:¹

¹ فالي نبيلة، مرجع سابق، ص8.

- التغير في البنية الاجتماعية: وهو ما يجب أن يطرأ على المنظمات الاجتماعية الحديثة النشأة وأدوارها من تغيرات جذرية حتى تكون مختلفة تماماً عن المنظمات القائمة من قبل في البيئة المجتمعية نفسها، ويساهم هذا التغير بإحداث تحولات ملحوظة في كل من النظم والظواهر المنتشرة في مجتمع ما.
- الدفع القوي: ويتمثل هذا العنصر من خلال إيجاد وحلق تغيرات جذرية تخفف من مستويات التباين فيما بين الأفراد فيما يتعلق بالثروات، والسعي لتوزيعها بشكل عادل بين المواطنين، إذ يقتضي ذلك أن يصبح التعليم مطلباً إلزامياً ومجانياً في المجتمع، وتوسيع نطاق التأمين على العلاج، ونشر المشاريع السكنية، وتقديم الخدمات اللازمة للمواطنين.
- الاستراتيجية الملائمة: وهو ما تسعى إليه السياسة الإنمائية في ظل إحداث نقلات نوعية من الوضع الحالي المتمثل بالتخلف الذي يعيشه مجتمع ما وقيادته نحو التطور والتقدم وخلق حالة من النمو الذاتي من خلال الاستغلال الأمثل للوسائل المتوفرة لتحقيق الأهداف المنشودة من التنمية الاجتماعية .
- 2. أهداف التنمية الاجتماعية: تتمثل أهداف التنمية الاجتماعية في النقاط التالية:²
 - التحفيز على التغير المستمر والترغيب به، وتنشيط هذه الرغبة من حالة عدم الرضا التي يعيشها الأفراد في مجتمع ما حول الوضع الراهن، والرغبة بالسعي لتقمص أدوار مستحدثة في المجتمع حتى يصبح المجتمع متقدماً اجتماعياً ومادياً؛
 - رفع مستويات التعليم والارتقاء بالأوضاع الاجتماعية للأفراد، ومد يد العون لهم في حل المشاكل التي تواجههم؛
 - خلق حلول جذرية لما خلفته التنمية الاقتصادية من مشاكل، ومن أبرزها ارتفاع معدلات البطالة نتيجة الانتقال من الريف إلى المدن؛
 - توطيد أسمى المعاني والقيم وغرسها في نفوس الأفراد؛
 - دعم اللبنة الأولى في المجتمع وهي الأسرة وتعميق أواصر التماسك والاستقرار فيما بينها.
- 3. معوقات التنمية الاجتماعية: تصنف العوائق التي تقف في وجه التنمية الاجتماعية إلى عدة أنواع، وهي:³
 - أ. الفساد الإداري: يخضع الكيان الاجتماعي للتهديد من قبل ظاهرة الفساد الإداري، والتي تعد الأكثر بروزاً من بين الظواهر المجتمعية السائدة، فيتمثل ذلك بمنع تحقيق وتنفيذ العمليات المتعلقة بالتنمية الاجتماعية التي تتطلع حكومات الدول إلى تنفيذها، وتعتبر من الظواهر المدمرة.
 - ب. معوقات اجتماعية:
 - العصبية، إذ قد يمانع المجتمع من تنفيذ بعض الممارسات المرتبطة بالتنمية الاجتماعية نظراً لمخالفتها لمعتقدات يؤمنون بها أو لأسباب مجهولة؛

¹ أهم محاور التنمية الاجتماعية، متاح على: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126838>، تاريخ الاطلاع: 2016/05/04.

² مفهوم التنمية الاجتماعية، متاح على: <http://mawdoo3.com>، تاريخ الاطلاع: 2016/05/03.

³ أهم محاور التنمية الاجتماعية، متاح على: <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126838>، تاريخ الاطلاع: 2016/05/04.

- الاستغلال وتعارض المصالح، تعتقد بعض الجماعات والمواطنين أنهم سيفتقدون للاستقرار والأمان في حال تطبيق مشاريع التنمية الاجتماعية؛
- المنزلة الاجتماعية، ولهذا العائق دور كبير في الحد من تنفيذ مشاريع التنمية، إذ لا تقبل بعض فئات المجتمع امتهان أدوار أخرى غير التي كانت تتمتع بها.
- ج. معوّقات ثقافية: تتطلب التنمية الاجتماعية قبل مباشرة العمل بها وضع بنية المجتمع تحت المجهر ودراساتها عن كثب، حتى يكون الباحث على علم ودراية بالثقافة التي يؤمن بها ذلك المجتمع حتى لا يترتب على ذلك الفشل لهذه المشاريع.
- د. معوّقات نفسية: ويرتبط هذا النوع بالفرد نفسه، ومدى قابليته للانخراط بالمشاريع والبرامج التنموية المستحدثة في بيئته، ويعتمد ذلك على قبوله أو عدمه المتعلق بالأهمية والقيمة التي تمتلكها مشاريع التنمية وبرامجها.
- هـ. معوّقات تخطيطية:
 - الافتقار للتوازن والتكامل بين شتى القطاعات التي تشتمل عليها الخطة التنموية؛
 - كف يد أفراد المجتمع عن المشاركة في العملية التنموية، مع العلم أنّ للمشاركة الشعبية أهمية بالغة في رفع مستويات الوعي بمدى أهمية التنمية؛
 - انخفاض مستويات الوعي التخطيطي، والجهل بالمعرفة الفنية والعلمية اللازمتين لرسم أبعاد التخطيط الشامل؛
 - غياب التعاون والتنسيق بين الجهات المختصة بعملية التنمية وخاصة جهازي التخطيط والتنفيذ.
- أما السبيل إلى تحقيق ذلك، فهي كل الوسائل الفعالة القادرة على تحقيق التنمية على مختلف هذه المحاور سواء كانت هذه الوسائل مباشرة أو غير مباشرة، رؤية أو غير رؤية، ويمكن ذكر الأساليب التالية:
 - التنمية القائمة بالاعتماد على القيادة الخارجية؛
 - الارتكاز على الموارد الذاتية في تحقيق التنمية الاجتماعية؛
 - اتباع الأسلوب المتعدد الأهداف.

المطلب الثالث: التنمية المستدامة

حتى نهاية السبعينات من القرن الماضي، كان الارتباط بين الرفاه الاجتماعي والسياسات الاقتصادية هو الشغل الشاغل لخبراء الاقتصاد السياسي وعلم الاجتماع لفترة طويلة. وقد عرفت السياسة الاقتصادية على أنها السعي الواعي من أجل تحقيق النمو مقاساً ينصب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، وقد نوقشت السياسة الاقتصادية كمسألة تتعلق بالاستغلال والاستخدام الأقصى للموارد الاقتصادية كأساس للرفع من معدلات النمو من الناتج المحلي الإجمالي وفي المؤشرات الجزئية الأخرى الاقتصادية والاجتماعية، متجاهلة بذلك الدور الذي تلعبه البيئة كوسط تنقد فيه هذه السياسات الاقتصادية. والانفصال بين ما هو اقتصادي وما هو بيئي كان واضحاً في المناقشات المتعلقة بالبيئة. وبحلول أواخر السبعينات والثمانينات طغت على المناقشة نظريات تنموية أكثر تقدماً، وكانت هذه النظريات تنطوي على وجهة نظر أكثر عمقا وشمولا بالنسبة للنمو والتنمية، وجرى تحليل أثر

السياسات الاقتصادية على المسائل الاجتماعية والبيئية مثل الفقر والتوزيع ضمن الجوانب الاجتماعية، ونظم الموارد الاقتصادية والتلوث ضمن الجوانب البيئية.

إن توقعات البيئة العالمية بينت انه اذا ما استمرت الاتجاهات الحالية في النمو الديمغرافي والاقتصادي والأنماط الاستهلاكية، فتزداد الضغوط بصورة كبيرة على البيئة الطبيعية تفوق قدرتها الاستيعابية وقد تضع المكاسب البيئية والتحسينات الظاهرة نتيجة ازدياد التلوث واستنزاف الموارد الطبيعية.

أولاً: ظهور فكرة التنمية المستدامة وتطورها التاريخي

لعل أول فكرة لظهور الاهتمام بالبيئة وبالتالي التنمية المستدامة، هو عندما أنشئ ما أطلق عليه بنادي روما سنة 1968. حيث ضم عدد من العلماء والمفكرين والاقتصاديين وكذا رجال أعمال من مختلف انحاء العالم، دعا النادي إلى ضرورة إجراء أبحاث تخص مجالات التطور العلمي لتحديد حدود النمو في الدول المتقدمة.¹

بين عام 1972 وعام 2002 استكملت الأمم المتحدة عقد ثلاثة مؤتمرات دولية ذات أهمية خاصة، الأول عقد في ستوكهولم (السويد) عام 1972 تحت اسم مؤتمر الأمم المتحدة حول بيئة الإنسان، والثاني عقد في ريو دي جانيرو (البرازيل) عام 1992 تحت اسم مؤتمر الأمم المتحدة حول البيئة والتنمية، والثالث انعقد في جوهانسبورغ (جنوب إفريقيا) في سبتمبر 2002 تحت اسم مؤتمر الأمم المتحدة حول التنمية المستدامة، تغير أسماء المؤتمرات يعبر عن تطور مفاهيم العالم واستيعاب العلاقة بين الإنسان والمحيط الحيوي الذي يعيش فيه ويمارس نشاطات الحياة فيه.

في سنة 1972 نشر نادي روما تقريراً مفصلاً حول المجتمع البشري وعلاقة ذلك باستغلال الموارد الاقتصادية، وتوقعات ذلك حتى سنة 2100، ولعل من أهم نتائجه، هو أنه سيحدث خلل خلال القرن الواحد والعشرين بسبب التلوث واستنزاف الموارد الطبيعية وتعرية التربة وغيرها. كما تم نشر دراسة جاي فورستر بعنوان (حدود النمو) الذي شرح فكرة محدودية الموارد الطبيعية، وأنه إذا استمر تزايد معدلات الاستهلاك فإن الموارد الطبيعية لن تفي باحتياجات المستقبل، وأن استنزاف الموارد البيئية المتجددة (المزارع، المراعي، الغابات، مصائد الأسماك) والموارد غير المتجددة (رواسب المعادن، حقول النفط والغاز الطبيعي، طبقات الفحم) يهدد المستقبل²، حيث تضمنت الدراسة نموذج رياضي لدراسة خمسة متغيرات أساسية بارزة وهي استنزاف الموارد الطبيعية، النمو السكاني، التطبيع، سوء التغذية، تدهور البيئة، وبرزت هذه الدراسة اتجاهات هذه المتغيرات الخمسة وأثرها على الكوكب الأرضي وذلك لمدة ثلاثين سنة.

في نفس السنة وبالتحديد خلال 5-16 جويلية 1972 تنعقد قمة الأمم المتحدة حول البيئة في ستوكهولم، حيث عرض مجموعة من القرارات الخاصة بالتنمية الاقتصادية وضرورة الترابط بين البيئة والمشاكل الاقتصادية، وطالبت الدول النامية بالألوية في التنمية اذا أُريد تحسين البيئة وتفادي التعدي عليها وبالتالي ضرورة تطبيق الفجوة ما بين الدول الغنية والفقيرة .

¹ عمار عماري، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف، 07، 08 أفريل 2008، ص 01.

² فالي نبيلة، مرجع سابق، ص 10.

وفي عام 1973 هزت أزمة البترول العالم ونهت إلى أن الموارد محدودة الحجم، أما في عام 1980 صدرت وثيقة الاستراتيجية العالمية للصيانة، نهت هذه الوثيقة الأذهان إلى أهمية تحقيق التوازن بين ما يحصده الإنسان من موارد البيئة وقدرة النظم البيئية على العطاء.

في سنة 1982 وضع برنامج الأمم المتحدة للبيئة تقريراً عن حالة البيئة العالمية وكانت أهمية التقرير انه مبني على وثائق علمية وبيانات احصائية أكدت الخطر المحيط بالعالم، وأشار الى ان أكثر من 25 ألف نوع من الخلايا النباتية والحيوانية كانت في طريقها الى الانقراض، وأن ألوفاً غير المعروفة يمكن ان تكون قد اختفت نهائياً. كما افاد التقرير ان الانشطة البشرية اطلقت عام 1981 في الهواء 990 مليون طن من اكسيد الكبريت، و68 مليون طن من اكسيد النتروجين و57 مليون طن من المواد الدقيقة العالقة، و177 مليون طن من أول اكسيد الكربون من مصادر ثابتة ومتنقلة.

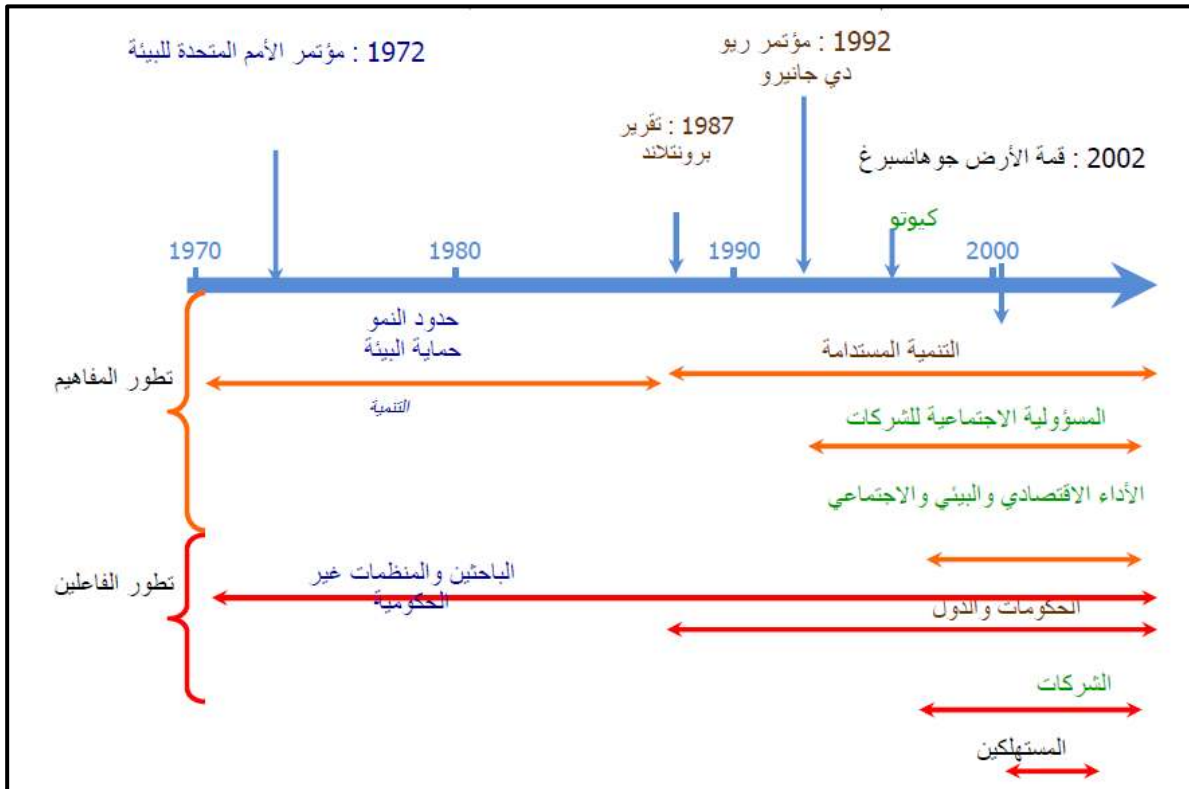
وفي 28 أكتوبر 1982 اقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة، الميثاق العالمي للطبيعة، الهدف منه توجيه وتقييم نشاط بشري من شأنه التأثير على الطبيعة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار النظام الطبيعي عند وضع الخطط التنموية¹.

وفي عام 1987 أصدرت اللجنة العالمية للتنمية والبيئة التابعة للأمم المتحدة تقريراً بعنوان (مستقبلنا المشترك) ويعرف أيضاً بتقرير بورتلاند، كانت رسالة هذا التقرير الدعوة إلى أن تراعي تنمية الموارد البيئية تلبية الحاجات المشروعة للناس في حاضرتهم من دون الإخلال بقدرة النظم البيئية على العطاء الموصول لتلبية حاجات الأجيال المستقبلية، كما أظهر التقرير فصلاً كاملاً عن التنمية المستدامة وتم بلورة تعريف دقيق لها، وأكد التقرير على أنه لا يمكننا الاستمرار في التنمية بهذا الشكل ما لم تكن التنمية قابلة للاستمرار ومن دون ضرر بيئي، بعد ذلك تعالت الأصوات وعقدت الندوات الفكرية والمؤتمرات المحلية والعالمية بعد أن تأكدت بأن الكوكب الأرضي أصبح في خطر، وبدأت الدعوات تدعو إلى ضرورة إعادة النظر في اتجاهات التنمية الحالية لما يشهده العالم من تدمير ذاتي لأسس بقاءه واستمراره. وهكذا على غرار الكوارث الطبيعية في العالم مثل انفجار المفاعل النووي "تشرنوبل" وانتباه جماعة الخضر إلى ضرورة الاهتمام بالبيئة، تنعقد قمة الأرض في ريو دي جانيرو بالبرازيل، أو ما يعرف بمؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية، ما بين 3-4 جوان 1992 خصص المؤتمر استراتيجيات وتدابير تحد من التآكل البيئي في إطار تنمية قابلة للاستمرار وملائمة بيئية، برزت فكرة التنمية المستدامة أو المتواصلة كواحدة من قواعد العمل الوطني والعالمي، ووضع المؤتمر وثيقة مفصلة (برنامج العمل في القرن الحادي والعشرين) تضمنت أربعين فصلاً تناولت ما ينبغي الاسترشاد به في مجالات التنمية الاقتصادية (الزراعة، الصناعة، الموارد الطبيعية) والتنمية الاجتماعية (الصحة، التعليم)، وفي مشاركة قطاعات المجتمع في مساعي التنمية وفي الحصول على نصيب عادل من ثمارها، وذلك من خلال:

- جدول أعمال (أجندة) القرن 21 لتطبيق ميثاق الأرض؛
- وضع آلية تمويل للأنشطة التنفيذية للمبادئ المعلنة خصوصاً في الدول النامية التي تفتقر إلى موارد مالية إضافية لدمج البعد البيئي في سياساتها الإنمائية؛
- إقرار إتاحة الثقافة البيئية لكافة الدول، مع احترام حقوق الملكية الفكرية؛

¹ عمار عماري، مرجع سابق، ص2.

- مسألة المؤسسات التي ستشرف على عملية التنفيذ.
 - كما تم في شهر ديسمبر 1997 اقرار بروتوكول مؤتمر كيوتو الذي يهدف إلى الحد من انبعاث غازات الدفيئة، والتحكم في كفاءة استخدام الطاقة في القطاعات الاقتصادية المختلفة وزيادة استخدام نظم الطاقة الجديدة والمتجددة إضافة إلى زيادة المصبات المتاحة لامتنصص الغازات الدفيئة.
 - وفي أبريل 2002 انعقد مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة في جوهانسبرغ بجنوب إفريقيا للتأكيد على الالتزام الدولي بتحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال:
 - تقييم التقدم المحرز في تنفيذ جدول أعمال القرن 21 (أجندة القرن 21) الصادر عن مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية والبيئة عام 1992؛
 - استعراض التحديات والفرص التي يمكن أن تؤثر في إمكانات تحقيق التنمية المستدامة؛
 - اقتراح الإجراءات المطلوب اتخاذها والترتيبات المؤسسية والمالية اللازمة لتنفيذها؛
 - تحديد سبل دعم البناء المؤسسي اللازم على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.
 - فالتطور من فكرة بيئة الانسان 1972 إلى فكرة البيئة والتنمية 1992 إلى فكرة التنمية المتواصلة 2002 ، ينطوي على تقدم واضح، ذلك أن العلاقة بين الإنسان والبيئة لا تقتصر على آثار حالة البيئة على صحة الانسان كما كان يعتقد في 1972 ، إنما للعلاقة وجه آخر هو أن البيئة هي خزانة الموارد التي يحولها الانسان بجهد وبما حصله من المعارف العلمية والوسائل التقنية إلى ثروات، فتحويل الموارد إلى ثروات هو جوهر التنمية.
 - ويوضح الشكل التالي أهم المحطات التي مر بها تطور مفهوم التنمية المستدامة:
- الشكل رقم (3-11): المحطات الأساسية في تطور مفهوم التنمية المستدامة



Source: Karen DELCHET, Qu'est-ce que le développement durable, Edition AFNOR, Paris, France, 2003, p. 60.

إضافة إلى هذه التواريخ، فقد انعقدت في شهر ديسمبر من سنة 2009 قمة كوبنهاغن والتي كانت تهدف إلى حشد الدعم السياسي للتوصل إلى اتفاق دولي طموح حول التصدي لظاهرة التغير المناخي بضرورة خفض الغازات الدفيئة المسببة لظاهرة الاحتباس الحراري إلى جانب قضايا فرعية أخرى على صلة بمسألة التغير المناخي في العالم، ومعالجة أسبابها بطريقة تتسم بالنزاهة والتوازن والفعالية. ويكون الاتفاق الجديد بديلاً أقوى من بروتوكول كيوتو الذي ستنتهي مرحلته الأولى في عام 2012 ويتعلق بوضع الغازات المسببة للاحتباس الحراري كانت قد تمت مناقشته عام 1997 ودخل حيز التنفيذ في شهر فيفري 2005، إلا أن النتائج التي جاءت بها القمة مخيبة للآمال، وقد أثار انتقادات الرأي العام العالمي وكذلك المنظمات العالمية المدافعة عن البيئة ذلك أنه لم يتوصل زعماء العالم المجتمعين خلال هذه القمة إلى قرارات صريحة حول النقاط التي شملها جدول الأعمال وأهمها:

- عدم وجود مقترحات جادة من طرف كل من الولايات المتحدة وكندا وأستراليا والصين بخفض انبعاثات الغازات لديها؛
- عدم تقديم تعهد رسمي من طرف الدول المذكورة سابقاً بنسب محددة حول نسبة خاصة بخفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون؛
- عدم التوصل إلى نسبة خاصة بخفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون بحلول عام 2020 حيث كان من المتفق أن تصل النسبة إلى نحو عشرين في المائة (20%)، فعلى الرغم مما أبدته العديد من دول العالم بشأن وجود هدف عالمي يسعى إلى ضرورة إحداث تخفيضات إجمالية في الانبعاثات تتراوح ما بين 25% و40% بالنسبة للدول الغنية إلا أن الاتفاق لم يجز أي دولة بنسبة محددة؛
- عدم التوصل إلى تحديد مبلغ المساهمات المالية التي تمنح للدول النامية خاصة الفقيرة منها من أجل مساعدتها في التحكم في انبعاثاتها من غاز ثاني أكسيد الكربون. فالاتفاق المتوصل إليه يدعو إلى إنشاء آلية تمويل جديدة للمناخ وإلى الحاجة لتمويل واسع النطاق للبلدان النامية يصل إلى 100 مليار دولار سنوياً للسماح لتلك البلدان بحماية غاباتها ووضع اقتصاداتها على مسار تنخفض فيه نسبة الانبعاثات الكربونية ولمساعدتها في التكيف مع آثار تغير المناخ. على الرغم من ذلك فإن آلية تطبيقه بقيت غير واضحة.

ثانياً: مفهوم التنمية المستدامة

لقد نشأ مفهوم التنمية المستدامة عن النقص الملحوظ في النماذج السابقة للنمو الاقتصادي والتنمية التي لم توفر قاعدة عريضة بصورة كافية يستند إليها في إصدار الأحكام المتوازنة عن تكاليف ومنافع مختلف السياسات، واتجهت بدلاً من ذلك إلى التركيز على المكاسب قصيرة الأجل على حساب الطموحات في المدى البعيد.

1. مفهوم التنمية المستدامة في اللغة: سنعرض مفهوم التنمية المستدامة في مختلف معاجم اللغة.

أ. في معاجم اللغة العربية: يتكون مصطلح التنمية المستدامة من كلمتين هما التنمية والاستدامة، ومعناها اللغوي مبين فيما يلي:

التنمية لغة: من نما ومشتقاتها: نما، ونماء، فيقال: نَمَى المال أي: زاد وكثر. وهي مصدر للفعل نَمَى، فيقال: نَمَى تنمية ونَمَى الشيء، أي جعله نامياً، ونَمَى النار بمعنى نَمَّأها، أي أشبع وقودها، ونَمَّته رفعتة على وجه الاصطلاح.¹

¹ لويس معلوف، منجد الطلاب، مراجعة فؤاد البستاني، الطبعة 22، دار المشرق، بيروت، 1998، ص 839.

والاستدامة لغة: من دام يدوم من باب نصر، ودام يداوم من باب علم دوما ودواما وديمومة ثبت وامتد. ودام الشيء سكن واستمر. واستدمت الأمر تأنيت فيه، أو طلب دوامه. وداوم على الأمر واطب عليه، وأدام الشيء إدامة جعله دائما والأمر داومه¹. وتدوم الرجل تدوما انتظر. واستدامه استدامة تأن فيه أو طلب دوامه.

ومحمل القول فإن الاستدامة في اللغة تعني الاستمرارية والتواصلية والدعم الطويل الأجل، أو المستدام. ب. في قاموس ويبستر (Webster): عرفت التنمية المستدامة بأنها تلك التنمية التي تستخدم الموارد الطبيعية دون أن تسمح باستنزافها، أو تدميرها جزئيا أو كلياً.²

ج. في قاموس أكسفورد (Oxford): التنمية المستدامة هي المفهوم الذي يؤكد التوازن بين مصالح النمو الاقتصادي والحماية البيئية، ويؤكد أهمية التحولات بين الأجيال، والحفاظ على الموارد غير المتجددة، وكذلك الحفاظ على مجموعة متنوعة من المبادئ المحددة بخصوص مسؤوليات صناعات القرار.

2. مفهوم التنمية المستدامة اصطلاحاً: تختلف تعريف التنمية المستدامة باختلاف المعايير المنتهجة فمنها ما يلي:³

أ. من حيث الاختصار والشمولية: التعاريف المختصرة، والتي سميت بالتعاريف الأحادية للتنمية المستدامة نورد أدناه عددا منها:

- التنمية المستدامة هي التنمية المتجددة والقابلة للاستمرار؛
 - التنمية المستدامة هي التنمية التي لا تتعارض مع البيئة؛
 - التنمية المستدامة هي التي تضع نهاية لعقلية لا نهائية الموارد الطبيعية.
- هذه التعاريف هي أقرب للشعارات وتفتقد للعمق العلمي والتحليلي.
- أما الصنف الثاني تمثل تعاريف أكثر شمولاً، وهي كما يلي:
- التنمية المستدامة هي التنمية التي تفي باحتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة أجيال المستقبل على الوفاء باحتياجاتها الخاصة، وهي تفترض حفظ الأصول الطبيعية لأغراض النمو والتنمية في المستقبل؛
 - التنمية المستدامة هي تنمية اقتصادية واجتماعية متوازنة ومتناغمة، تعني بتحسين نوعية الحياة، مع حماية النظام الحيوي.
 - التنمية المستدامة هي تنمية اقتصادية واجتماعية مستمرة، دون الإضرار بنوعية الموارد الطبيعية التي تستخدم في الأنشطة البشرية وتعتمد عليها عملية التنمية؛
 - التنمية المستدامة هي التنمية التي تقوم أساساً على وضع حوافز تقلل من التلوث وتقلل من حجم النفايات والمخلفات وتقلل من حجم الاستهلاك الراهن للطاقة وتضع ضرائب تحد من الإسراف في استهلاك الماء والموارد الحيوية.

¹ إسماعيل بن حماد الجوهري، معجم الصحاح، دار المعرفة، بيروت، 2005، ص 63.

² معجب بن أحمد معجب الزهراني، التنمية المستدامة وتطبيقاتها التربوية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 34.

³ عز الدين آدم أنور، التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، متاح على: <http://www.alarabimag.com/books/zip/9983.zip>، تاريخ الإطلاع: 2016/04/14، ص 5.

ب. حسب تقرير الموارد العالمية: حصر تقرير الموارد العالمية الذي نشر عام 1992 المختص بدراسة موضوع التنمية المستدامة ما يقارب عشرون تعريفا للتنمية المستدامة، وتم تصنيف هذه التعاريف ضمن أربع مجاميع أساسية حسب الموضوع المراد بحثه، كما يلي:¹

- التعاريف ذات الطابع الاقتصادي: تمثل التنمية المستدامة لدول الشمال الصناعية، إجراء خفض عميق ومتواصل في استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وإحداث تحولات جذرية في الأنماط الحياتية السائدة في الاستهلاك والإنتاج، وامتناعها عن تصدير نموذجها الصناعي للعالم، أما بالنسبة للدول الفقيرة والتابعة للتنمية المستدامة تعني توظيف الموارد من أجل رفع المستوى المعيشي للسكان الأكثر فقرا؛
 - التعاريف ذات الطابع الاجتماعي والإنساني: التنمية المستدامة تعني السعي من أجل استقرار النمو السكاني ووقف تدفق الأفراد على المدن من خلال تطوير مستويات الخدمات الصحية والتعليمية في الأرياف وتحقيق أكبر قدر من المشاركة الشعبية في التخطيط للتنمية.
 - التعاريف المتعلقة بالبيئة: التنمية المستدامة هي التي تحمي الموارد الطبيعية والزراعية والحيوانية، وهي تمثل الاستخدام الأمثل للأرض الزراعية والموارد المائية في العالم لزيادة المساحات الخضراء في الكرة الأرضية.
 - التعاريف المتعلقة بالجانب التقني: التنمية المستدامة هي التنمية التي تنقل المجتمع إلى استخدام الصناعات ذات التقنية النظيفة التي تقوم باستخدام أقل قدر ممكن من الطاقة والموارد الطبيعية وينتج عنها أقل حد من الغازات الملوثة الحابسة للحرارة والضارة بالأوزون. وبعبارة أخرى عندما يقرر الناس أو المجتمع في كيفية استخدام موارد الأرض مثل الغابات والماء والمعادن والمجوهرات والحياة البرية يجب ألا يفكروا فقط في الكميات والمقادير التي يستخدمونها وطرق عمليات استخلاص الموارد أو من له الحق في الانتفاع. بل يجب أن يأخذوا في الحسبان في المخزون الذي يمكن أن يكون باقياً لأفادهم والأجيال القادمة والتأثيرات المناخية والبيئية التي تخلفها عمليات استخدام الموارد.
- هذه الحسابات كلها مهمة وأخلاقية لاستدامة التنمية.

ج. تعاريف أخرى للتنمية المستدامة: مع اشتداد تنامي الوعي لدى الدول والهيئات والمؤسسات والأفراد بقضايا البيئة والمجتمع ومفهوم جديد للتنمية اصطلح على تسميته بالتنمية المستدامة والذي تبلورت خطوطه في مؤتمر ستوكهولم سنة 1972 ومع نشر تقرير اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والتنمية المسماة بلجنة بورتلاند سنة 1987 تم تبني مصطلح التنمية بشكل رسمي ودائم وهذا بالرغم من وجود محاولات عديدة لإعطاء مصطلحات مرادفة للتنمية المستدامة.

وقد عرفت التنمية المستدامة في تقرير بورتلاند سنة 1987 كما يلي "عملية للتعبير يتناغم فيها استغلال الموارد وتوجهات الاستثمار ومناحي التنمية التكنولوجية وتغيير المؤسسات، ويعزز كلا من امكانيات الحاضر والمستقبل للوفاء باحتياجات الانسان وتطلعاته".²

¹ المرجع نفسه، ص6.

² فرحي خديجة، بن لكحل محمد أمين، دور الحكومة في تحسين أداء الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مداخلة ضمن المنتدى الدولي الثاني حول: آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، البليدة، 02، 03 جوان 2014.

واتفقت دول العالم في مؤتمر الأرض على تعريف التنمية المستدامة في المبدأ الثالث الذي تقرر في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية الذي انعقد في ريودي جانيرو عام 1992م بأنها "ضرورة انجاز الحق في التنمية "بحيث تتحقق على نحو متساو الحاجات التنموية والبيئية لأجيال الحاضر والمستقبل¹، وعرفت على أنها "تلك التنمية التي تهيئ للجعل للحاضر متطلباته الاساسية والمشروعة، دون أن تخل بقدرة المحيط الطبيعي على ان يهيئ للأجيال التالية متطلباتهم، أي استجابة التنمية لحاجات الحاضر دون المساواة على قدرة الأجيال المقبلة على الوفاء بحاجتها"².

ويعرف البنك الدولي التنمية المستدامة على اساس ان نمط الاستدامة هو عبارة عن استدامة في رأس المال، حيث يعتبر ان التنمية المستدامة هي التنمية التي تهتم بتحقيق تكافؤ المتصل الذي يضمن اتاحة الفرص للأجيال القادمة وذلك بضمان ثبات رأس المال الشامل او زيادة المستمرة عبر الزمن"³، أما تعريف (وليم رولكرهاوس) مدير حماية البيئة الأمريكية فيشير إلى أن "التنمية المستدامة هي تلك العملية التي تقرر بضرورة تحقق نمو اقتصادي يتلاءم مع قدرات البيئة، وذلك من منطلق أن التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة، هما عمليتان متكاملتان وليست متناقضتين"⁴، وبالتالي يمكن القول أن التنمية المستدامة تستدعي التحقيق الآني للمتطلبات البيئية والاقتصادية، كما يعتبرها الاقتصادي السويدي Robert Solow عدم الاضرار بالطاقة الانتاجية للأجيال المقبلة وتركها على الوضع الذي ورثها عليه الجيل الحالي.

بموجب التعاريف أعلاه يمكن تحديد مفهوم للتنمية المستدامة حيث يجب أن لا تتجاهل الضوابط والمحددات البيئية ولا تؤدي إلى دمار الموارد الطبيعية واستنزافها، كما يجب أن يُعمل على تطوير الموارد البشرية وأخيراً تُحدث تحولاً ونقلة في القاعدة الصناعية والتقنية السائدة.

يمكننا أن نورد التعريف التالي لموضوع التنمية المستدامة والذي بموجبه يتم تضمين المفاهيم التي أوردناها أنفاً، وتتجاوز السلبيات الواردة من تطبيق التنمية وفق المفاهيم التقليدية، فالتنمية المستدامة هي التنمية المتوازنة التي تشمل مختلف أنشطة المجتمع، باعتماد أفضل الوسائل لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية في العمليات التنموية، واعتماد مبادئ العدالة في الإنتاج والاستهلاك وعند توزيع العوائد، لتحقيق الرفاهية لجميع أفراد المجتمع، دون أن تحصل أضرار بالطبيعة أو بمصالح الأجيال القادمة .

ومما سبق نستنتج وجود ثلاثة عناصر أساسية في محتوى التنمية المستدامة وتتمثل في الآتي:⁵

- إدماج الأطر البيئية والاقتصادية في صنع القرار؛
- توسيع المشاركة الاجتماعية في إدارة النظام البيئي؛
- تعميم صنع السياسات البيئية على الصعيد الدولي.

فيما يتعلق بالعنصر الأول، وهو عنصر الإدماج فيقصد به الأوجه المتعددة التي يمكن للأبعاد البيئية الدخول من خلالها والتفاعل مع صنع القرار الخاص بالمجتمع على كافة المستويات، ويتضمن أيضاً تقييم الأخطاء البيئية

¹ دوجلاس موسشيث، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بماء شهين، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية مصر، 2000، ص17.

² خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص148.

³ عمار عماري، مرجع سابق، ص04.

⁴ سهرير إبراهيم حاجم الهبيتي، الآليات القانونية الدولية لحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2014، ص112.

⁵ ديب كمال، أساسيات التنمية المستدامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، 2015، ص ص48، 49.

وإدارتها فيما يتعلق بالعناصر الطبيعية مثل الهواء والماء والتربة. وأخيراً إدماج الإطار البيئي داخل مسؤوليات واهتمامات الأجهزة العامة على كافة الأصعدة، أما بالنسبة للعنصر الثاني وهو المشاركة العامة فهو يميل أكثر إلى التحكم المعقول في النظام البيئي وفيما يخص العنصر الثالث، فهو اشتراك الحكومات في صياغة نظم دولية وعمليات تفاوضية بغرض التحكم في المخاطر والأعباء البيئية على مستوى العالم. وكخلاصة لما سبق نورد جدولاً اقترحه أحد الباحثين يلخص فيه التطور التاريخي لكل من مفهوم النمو والتنمية والتنمية المستدامة.

الجدول رقم (3-12): تطور مفهوم التنمية ومحتواها منذ نهاية الحرب العالمية الثانية

المرحلة	مفهوم التنمية	الفترة الزمنية/بصورة تقريبية	محتوى التنمية ودرجة التركيز	أسلوب المعالجة	المبدأ العام للتنمية بالنسبة للإنسان
1	التنمية=النمو الاقتصادي	نهاية الحرب العالمية الثانية- منتصف ستينيات القرن العشرين	-اهتمام كبير ورئيس بالجوانب الاقتصادية -اهتمام ضعيف بالجوانب الاجتماعية -إهمال الجوانب البيئية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)	الإنسان هدف التنمية (تنمية من أجل إنسان)
2	التنمية=النمو الاقتصادي+ التوزيع العادي	منتصف الستينيات- منتصف سبعينات القرن العشرين	-اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية -اهتمام متوسط بالجوانب الاجتماعية -اهتمام ضعيف بالجوانب البيئية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)	الإنسان هدف التنمية/تنمية من أجل إنسان الإنسان وسيلة التنمية/ تنمية الإنسان
3	التنمية الشاملة= الاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية بالمستوى نفسه	منتصف السبعينات- منتصف ثمانينات القرن العشرين	-اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية -اهتمام كبير بالجوانب الاجتماعية -اهتمام متوسط بالجوانب البيئية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)	الإنسان هدف التنمية/تنمية من أجل إنسان الإنسان وسيلة التنمية/ تنمية الإنسان الإنسان صانع التنمية/ تنمية بواسطة الإنسان
4	التنمية المستدامة= الاهتمام بجميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بالمستوى نفسه	النصف الثاني من ثمانينات القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر	-اهتمام كبير بالجوانب الاقتصادية -اهتمام كبير بالجوانب الاجتماعية -اهتمام كبير بالجوانب البيئية -اهتمام كبير بالجوانب الروحية والثقافية	معالجة كل جانب من الجوانب معالجة مستقلة عن الجوانب الأخرى (افتراض عدم وجود تأثيرات متبادلة بين الجوانب مجتمعة)	الإنسان هدف التنمية/تنمية من أجل إنسان الإنسان وسيلة التنمية/ تنمية الإنسان الإنسان صانع التنمية/ تنمية بواسطة الإنسان

المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء،

عمان، الأردن، 2006، ص 34.

ثالثاً: الانتقادات التي قدمت لمفهوم التنمية المستدامة

لقد وجهت انتقادات عدة لمفهوم التنمية المستدامة وكانت أكثر الانتقادات وجهت إلى المفهوم الذي جاء به تقرير لجنة بورتلاند أن الانتقاد الأساسي الذي وجهه للتعريف بمجملها سواء قمنا بسردها أم لم نتناولها هو أنها كلها تفتقد إلى غطاء نظري علمي، أي أنه "مادام أن علماء الاقتصاد لم ينظروا بعد للتنمية المستدامة، فيبقى

تعريف هذا المفهوم لا يرتقى إلا إلى مجرد محاولات ¹. في هذا الصدد، هناك من يرى أن التنمية المستدامة ما هي إلا "إيديولوجية سياسية تم صياغتها من طرف الأمم المتحدة والهدف من ورائها حث دول العالم الثالث على الانخراط في البرنامج البيئي لدول الشمال. على غرار كل إيديولوجية سياسية سواء تلك الخاصة بالحركات الايكولوجية لأمريكا الشمالية التي ظهرت إلى الوجود مع بداية القرن الماضي أو تلك الأوروبية المنبثقة من فكرة حرية السوق التي تعود إلى نهاية القرن الثامن عشر، فإن تعريف التنمية المستدامة يبقى دائما يمتاز بالغموض وتشوبه جملة من التناقضات. فسواء الفكر الاقتصادي الكلاسيكي منذ زمن آدم سميث أو الفكر النيوكلاسيكي، لم يتم التطرق إلى تحليل اقتصادي جدي وعميق ولم يتم وضع نظرية اقتصادية مفصلة حول التنمية المستدامة. لذا أصبح من الضروري على الاقتصاديين المعاصرين الشروع في التفكير في نظرية اقتصادية للتنمية المستدامة وهذا وفق نفس المنهج الذي اتبع في صياغة نظرية المنافسة الكاملة أو وفق منهج آخر. أما في الفكر النيوكلاسيكي، فقد تم التطرق إلى التنمية المستدامة ولكن بشكل محتشم جدا كمعالجة قضية الرفاهية وذلك عندما تم إدخال مؤشر الدخل القومي الصافي ومع ذلك، فرواد هذا الفكر لم يصلوا إلى صياغة نموذج للتنمية المستدامة واضح وخال من الغموض أو التوصل إلى تعريف متفق عليه للتنمية المستدامة ². وهناك من يرى أن مفهوم التنمية المستدامة هو ذو بعد فلسفي أكثر منه مفهوما قابلا للتطبيق ولكي يرقى إلى البعد الثاني، أي القابلية للتطبيق، فإنه يجب أن يكون أحد مكونات ثقافة المجتمع وجزء من تركيبته المعرفية. ³

كما انتقد على وجه الخصوص المفهوم الذي جاء به تقرير لجنة بورتلاند، فهناك من يرى أن التعريف أغفل جملة من الأبعاد التي كان من الواجب التركيز عليها والتي بواسطتها تتحقق التنمية المستدامة، "فالحلقات الأربع التي أغفلها التعريف هي البعد الزمني والبعد المالي والبعد التكنولوجي والبعد الإيديولوجي، فبالنسبة للبعد الزمني فالتعريف أشار لمسؤولية الحاضر والمستقبل في تحقيق التنمية دون ذكر مسؤولية التي يتحملها الماضي، وبالنسبة للبعد المالي فالتعريف لم يشير للعبء المالي الذي يتوجب تحمله من أجل التحكم في المسائل البيئية والاجتماعية الماضية والحاضرة والمستقبلية، أما عن البعد التكنولوجي، فالتعريف لا ينظر إلى التكنولوجيا إلا من زاوية سلبية مما يقود إلى التحلي بمبدأ الحيطة والحذر اتجاهها. ⁴

كما انتقدت من جانب آخر وهو اختلاف وجهات النظر في تفسير وتعريف مفهوم التنمية المستدامة، وهناك من يرى أن "هذه الاختلافات كبيرة جدا إلى غاية أن معظم المختصين لم يتوصلوا إلى إجماع حول العناصر التي يجب أن تتوفر فيها الاستدامة والعناصر الأخرى القابلة للقياس. ⁵

¹ عبد الله بن جمان الغامدي، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، أوت 2007، ص 10، متاح على الموقع: <http://csrsa.net/post/648>، تاريخ الإطلاع 2016/06/03.

² Ministère de l'industrie du Canada, Le développement durable: concepts, mesures et déficiences des marchés et des politiques au niveau de l'économie ouverte, document hors-série n° 16, octobre 1997, p.7

³ Paul DE BAKER, les indicateurs financiers du développement durable, Editions d'Organisation, Paris, France, 2005, p. 15.

⁴ Paul DE BAKER, Op. Cit., pages 16-18.

⁵ Ministère de l'industrie du Canada, **La mesure du développement durable**: étude des pratiques en vigueur, document hors-série n° 17, novembre 1997, p2.

ومن بين الانتقادات أيضا أنه في التعارف تتم الإشارة إلى الأجيال المقبلة وضرورة توفير حاجياتها الضرورية، وتحقيق ذلك مبني على عنصر الاستدامة ليس فقط على مستوى الدولة منفردة ولكن على مستوى الكرة الأرضية بمجملها، في هذا المجال "لن يكون هناك إجماع بين الدول حول كيفية تحقيق ذلك لأن التعاريف لم تتطرق إلى الإطار الاستراتيجي الذي يسمح لدول العالم بالقيام بتحقيق الاستدامة".¹

كما وجهت انتقادات أخرى لتعريف برونتلاند على وجه الخصوص منها عدم دقته فيما يخص موضوع حماية الإرث الطبيعي، وانتقد نفس التعريف أيضا لعدم تمييزه بين التنمية والنمو الاقتصادي، فالمتعمن جيدا في التعريف سيكتشف أنه لا يوجد فرق بين التنمية والنمو الاقتصادي حيث أن التركيز على هذا الأخير في الماضي هو الذي أدى إلى فقدان التوازن على المستوى الأيكولوجي والاجتماعي²، ذلك أن القضية هي قضية نوعية النمو وكيفية توزيع منافعه وليس مجرد عملية توسع اقتصادي لا تستفيد منه سوى أقلية من الملاك الرأسماليين. فالتنمية يجب أن تتضمن تنمية بشرية وبيئية شاملة والعمل على محاربة الفقر عبر إعادة توزيع الثروة.

رابعا: المبادئ الأساسية للتنمية المستدامة

إن المبادئ التي جاءت من أجلها التنمية المستدامة تنبثق من تفهم العلاقة بين النمو من جهة، والبيئة وما تحتويه من موارد من جهة أخرى على أنها علاقة تكاملية وليست صراع، ذلك أن تحقيق نمو اقتصادي يعتمد على حماية البيئة ويحتاج لوجود موارد، إذا ما كانت هذه الموارد مدمرة أو مستنزفة فإنه لا يمكن أن يتحقق النمو بالكم والكيف، وهذا يعني أن الجهود الموجهة لحماية البيئة تعزز من حماية التنمية واستمراريتها.

1. حسب العلاقة بين النمو والبيئة: إن العلاقة الأساسية بين النمو من جهة والبيئة من جهة أخرى أدت

إلى تحديد المبادئ التي قام عليها مفهوم التنمية المستدامة وتمثلت فيما يلي:

أ. استخدام أسلوب النظم في إعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة: يعد أسلوب النظم أو المنظومات شرطا أساسيا لإعداد وتنفيذ خطط التنمية المستدامة، وذلك راجع إلى أن البيئة الإنسانية هي نظام فرعي من النظام الكلي، ولهذا تعمل التنمية المستدامة من خلال هذا الأسلوب إلى تحقيق النظم الفرعية شكل يؤدي إلى توازن بيئة الأرض عامة، حيث تحاول هذه الأساليب التوفيق بين جميع جوانب التنمية المستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، دون التفريط في جانب منهم فيؤثر سلبا في الجوانب الأخرى، ومثال ذلك اجتثاث الغابات والأحراش يؤدي إلى سرعة تدفق المياه السطحية وهذا يؤدي بدوره إلى انجراف التربة وتعريتها فتضعف قوة هذه التربة على العطاء فلاحيا، ويفتح آفاقا للتصحّر، فمن المشكلات البيئة المرتبطة بالتنمية الاقتصادية مثلا السياسات الزراعية المطبقة في كثير من دول العالم والتي تؤثر بشكل رئيسي في تدهور التربة.

وهذا الأسلوب متكامل يهدف إلى الحفاظ على حياة المجتمعات من جميع النواحي الاقتصادية والبيئية والاجتماعية دون وجود تأثيرات سلبية متعاكسة بين هذه الجوانب.

¹ Nina KOUSNETZOFF, **Le développement durable: quelles limites à quelle croissance**, Edition découverte – collection repères, 2003, p96.

² Xavier THUNIS, **le développement durable: une seconde nature**, cycle de conférences organisé par les facultés universitaires saint Louis de Bruxelles en partenariat avec la fondation pour les générations futures, septembre à décembre 2004, p2.

ب. المشاركة الشعبية: يتطلب تحقيق التنمية المستدامة توفير شكل مناسب من أشكال اللامركزية التي تمكن الهيئات الرسمية والشعبية والأهلية والسكان بشكل عام من المشاركة في إعداد وتنفيذ ومتابعة خططها، ويطلق على هذا المفهوم بالتنمية من أسفل ويمكن تلخيص دور الحكومات المحلية فيما يلي:

- الحد من الزيادة في ارتفاع درجة حرارة الأرض؛
- إدارة ومعالجة النفايات البيئية والتجارية والصناعية؛
- الحد من انبعاث الغازات التي تؤثر على طبقة الأوزون؛
- تخفيض الاستهلاك من مشتقات النفط.

2. حسب كتاب مجتمعنا مستقبلاً: وعلى العموم لا يمكن تحديد عدد معين من المبادئ للتنمية المستدامة، ففي كتاب مجتمعنا مستقبلاً تم تقديم المبادئ الستة كمبادئ للتنمية المستدامة حيث أنها تتلاءم مع المجالس المحلية وهي:¹

- أ. الدمج: دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في عملية صنع القرار بشكل فعال.
- ب. مشاركة المجتمع: لا يمكن تحقيق الاستدامة أو إنجاز أي تقدم نحوها من دون مشاركة ودعم المجتمع بكافة شرائحه.
- ج. السلوك الوقائي: حيثما تكون هناك احتمالات وقوع أضرار بيئية جسيمة لا يمكن علاجها.
- د. العدالة ضمن الأجيال وبينها: الإنصاف والمساواة في الفرص للجيل الحالي وللأجيال المقبلة أيضاً.
- هـ. التحسن المتواصل: الوضع البيئي المتدهور يلزمنا باتخاذ إجراءات فورية لتصبح المجتمعات أكثر استدامة وتسعى للتحسن المستمر والمتواصل.
- و. سلامة البيئة: العمل من أجل حماية التنوع البيولوجي والحفاظ على العمليات البيئية الأساسية والأنظمة التي تدعم الحياة.

3. من وجهة نظر عربية: تتكون التنمية المستدامة من سبعة مبادئ أساسية سنعرضها فيما يلي:²

- أ. الاعتماد المتبادل: وهذا يعني أنه ينبغي علينا فهم كيفية وجود علاقات مترابطة بين البيئة والاقتصاد على جميع المستويات من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي.
- ب. المواطنة والإشراف: المسؤوليات التي يتعين على كل فرد تحملها داخل المجتمع لضمان أن يصبح العالم مكاناً أفضل.
- ج. احتياجات وحقوق الأجيال القادمة: فهم الاحتياجات الأساسية للمجتمع والآثار المترتبة على الإجراءات المتخذة اليوم لتلبية احتياجات الأجيال القادمة.
- د. التنوع: احترام وتقدير الاختلافات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.
- هـ. جودة الحياة: الاعتراف بأن تحقيق المساواة والعدالة على مستوى العالم عناصر أساسية للاستدامة وهي أيضاً احتياجات أساسية يجب تلبيتها في جميع أنحاء العالم.

¹ Cotter B, Hannan K, **Our Community Our Future**, A guide to Local Agenda 21, Commonwealth of Australia, Canberra, 1999, pp 12, 13, available at:

<https://www.parksleisure.com.au/documents/item/1189>, accessed: 02/06/2016.

² فاطمة مبارك، التنمية المستدامة أصلها ونشأتها، مجلة بيئة المدن الإلكترونية، العدد الثالث عشر، يناير 2016، ص 14.

و. عدم اليقين والاحتياطات: يجب الاعتراف بالمنهج المختلفة لتحقيق الاستدامة والتغيير المستمر للأوضاع واعترافك بأساليب التعلم المستدامة والمرنة.

ز. التغير المستدام: فهم أن الموارد محدودة وهو ما قد يؤدي إلى تأثير سلبي على أساليب حياة البشر. لقد أثبتت التجارب السابقة للتنمية فشلها لأنها كانت تعالج كل مشكل من مشاكل المجتمع على انفراد، وذلك عكس ما تقوم به التنمية المستدامة، حيث أنها تدعونا جميعا بصفتنا سكانا أو صناع قرار لتغيير طرق تعاملنا مع الأشياء في بيئتنا المحلية والسير في ثلاثة اتجاهات رئيسية هي المحافظة على البيئة، وتحقيق نمو اقتصادي معقول، بالإضافة إلى تحقيق العدالة الاجتماعية، ويكون هذا السير بشكل متوازن وعقلاني ومستمر حتى نضمن الديمومة للأجيال اللاحقة. كما أن التنمية لا تجعل الناس عوامل إنتاج فحسب، بل لابد من زيادة قدراتهم ليحيوا حياة منتجة ومحقة للإشباع كمستفيدين ومساهمين في عملية التنمية المستدامة، من هنا جاء الاهتمام العالمي بتنمية الموارد البشري والعمل في إيجاد كفاءات في كل المجتمعات سواء كانت متقدمة أو نامية.

المبحث الثاني: المحاور الأساسية في التنمية المستدامة

مادامت التنمية المستدامة هي تعبير عن التنمية التي تتصف بالاستقرار وتملك عوامل الاستمرار والتواصل، وهي ليست واحدة من تلك الأنماط التنموية التي درج العلماء على إبرازها، مثل التنمية الاقتصادية أو التنمية الاجتماعية أو الثقافية، بل هي تشمل هذه الأنماط كافة، فهي تنمية تنهض بالأرض ومواردها، وتنهض بالموارد البشرية، وهي بذلك تنمية تأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني وحق الأجيال القادمة في التمتع بالموارد الأرضية، لذلك تتألف التنمية من ثلاثة أبعاد أساسية وأخرى ثانوية، وغيرها من العناصر ذات الصلة.

كما أن التنمية المستدامة مسار يعكس قابلية مجموعة من السكان على تنمية ثرواتها باستمرار، وكذا أنماطها الفكرية وتنظيمها الاجتماعي حيث شملت أبعاد رئيسية، اقتصادية واجتماعية وبيئية، ومن هذا المنطلق تم صياغة مجموعة من المؤتمرات التي تقضي بإدماج مختلف مكونات التنمية المستدامة، وحتى تتم هذه الأخيرة يجب توفير مجموعة من المصادر والآليات لتحقيقها، سنحاول من خلال هذا المبحث عرض كل من أبعاد التنمية المستدامة، ومبادئها ومؤشرات قياسها.

المطلب الأول: الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

هناك من يعرف التنمية المستدامة على أنها تنمية بأبعاد ثلاثة مترابطة ومتكاملة في إطار تفاعلي يتسم بالضبط والتنظيم والترشيد للموارد¹، ويرى باحثون آخرون أن "أهم الخصائص التي جاء بها مفهوم التنمية المستدامة هو الربط العضوي التام ما بين الاقتصاد والبيئة والمجتمع"²، ويرى نفس الباحثين في دراسة أخرى لهم أن التنمية المستدامة ذات أبعاد مختلفة، فهي لا تركز على الجانب البيئي، بل تشمل أيضا جوانب اقتصادية واجتماعية، وتجدد الإشارة إلى أن هذه الأبعاد مترابطة ومتداخلة ومتكاملة ولا يجوز التعامل معها بمعزل عن بعضها البعض، لأنها جميعا تركز مبادئ وأساليب التنمية المستدامة³، وقد سبق هؤلاء الباحثين خبراء برنامج الأمم المتحدة

¹ عثمان محمد غنيم وماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006، ص 39.

² باتر محمد علي وردم، العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 189.

³ ماجدة أبو زنت وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة، علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 36، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2009، ص 23.

الإجمالي حول هذه الأبعاد إذ أكدوا أنه كثيرا ما يستخدم مفهوم التنمية المستدامة كمؤشر لأهمية إتباع الأساليب الإدارية البيئية إلا أن حقيقة مفهوم التنمية المستدامة لا يقتصر على ذلك فقط بل يشمل التركيز على استراتيجية إدارية اقتصادية تتضمن منظور بيئيا واجتماعيا ومؤسسيا قوامه التنمية البشرية.

أولاً: الأبعاد الاقتصادية

العنصر الاقتصادي كأحد أهم الركائز الأساسية للتنمية المستدامة، يستند إلى المبدأ الذي يقضي بزيادة رفاه المجتمع إلى أقصى حد، والقضاء على الفقر، من خلال استغلال الموارد الطبيعية على النحو الأمثل وبكفاءة. يتمحور البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة حول كيفية تطوير التنمية الاقتصادية حتى تتناسب مع الأنظمة البيئية على المدى البعيد، ويتجسد البعد الاقتصادي من خلال العناصر التالية:¹

1. حصة الاستهلاك الفردي من الموارد الطبيعية: فبالنسبة للأبعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة نلاحظ أن سكان البلدان الصناعية يستغلون قياسا على مستوى نصيب الفرد من الموارد الطبيعية في العالم، أضعاف ما يستخدمه سكان البلدان النامية. ومن ذلك مثلا أن استهلاك الطاقة الناجمة عن النفط والغاز والفحم هو في الولايات المتحدة أعلى منه في الهند ب 33 مرة، وهو في بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية "OCDE" أعلى بعشر مرات في المتوسط منه في البلدان النامية مجتمعة.

2. إيقاف تبديد الموارد الطبيعية: فالتنمية المستدامة بالنسبة للبلدان الغنية تتلخص في إجراء تخفيضات متواصلة من مستويات الاستهلاك المبددة للطاقة والموارد الطبيعية وذلك عبر تحسين مستوى الكفاءة وإحداث تغيير جذري في أسلوب الحياة. ولا بد في هذه العملية من التأكد من عدم تصدير الضغوط البيئية إلى البلدان النامية. وتعني التنمية المستدامة أيضا تغيير أنماط الاستهلاك التي تهدد التنوع البيولوجي في البلدان الأخرى دون ضرورة، كاستهلاك الدول المتقدمة للمنتجات الحيوانية المهددة بالانقراض.

3. مسؤولية البلدان المتقدمة عن التلوث وعن معالجته: وتقع على البلدان الصناعية مسؤولية خاصة في قيادة التنمية المستدامة، لأن استهلاكها المتراكم في الماضي من الموارد الطبيعية مثل المحروقات - وبالتالي إسهامها في مشكلات التلوث العالمي - كان كبيرا بدرجة غير متناسبة. يضاف إلى هذا أن البلدان الغنية لديها الموارد المالية والتقنية والبشرية الكفيلة بأن تضطلع بالصدارة في استخدام تكنولوجيات أنظف وتستخدم الموارد بكثافة أقل، وفي القيام بتحويل اقتصادياتها نحو حماية النظم الطبيعية والعمل معها، وفي تهيئة أسباب ترمي إلى تحقيق نوع من المساواة والاشتراكية للوصول إلى الفرص الاقتصادية والخدمات الاجتماعية داخل مجتمعاتها. والصدارة تعني أيضا توفير الموارد التقنية والمالية لتعزيز للتنمية المستدامة في البلدان الأخرى - باعتبار أن ذلك استثمار في مستقبل الكرة الأرضية.

4. تقليص تبعية البلدان النامية: وثمة جانب من جوانب الروابط الدولية فيما بين البلدان الغنية والفقيرة يحتاج إلى دراسة دقيقة. ذلك أنه بالقدر الذي ينخفض به استهلاك الموارد الطبيعية في البلدان الصناعية، يتباطأ نمو صادرات هذه المنتجات من البلدان النامية وتنخفض أسعار السلع الأساسية بدرجة أكبر، مما يحرم البلدان النامية من إيرادات تحتاج إليها احتياجا ماسا. ومما يساعد على تعويض هذه الخسائر، الانطلاق من نمط تنموي

¹ علي عبد الرحمان علي، أبعاد التنمية المستدامة، متاح على: <https://fr.scribd.com/document/211477616>، تاريخ الاطلاع: 2016/08/13، ص ص 4، 8.

يقوم على الاعتماد على الذات لتنمية القدرات الذاتية وتأمين الاكتفاء الذاتي وبالتالي التوسع في التعاون الإقليمي، وفي التجارة فيما بين البلدان النامية، وتحقيق استثمارات ضخمة في رأس المال البشري، والتوسع في الأخذ بالتكنولوجيات المحسنة.

5. التنمية المستدامة لدى البلدان الفقيرة: وتعني التنمية المستدامة في البلدان الفقيرة تركيز الموارد الطبيعية لأغراض التحسين المستمر في مستويات المعيشة. ويعتبر التحسين السريع، كقضية أخلاقية، أمر حاسم بالنسبة لأكثر من 20 في المائة من سكان العالم المعدمين في الوقت الحالي. ويحقق التخفيف من عبء الفقر المطلق نتائج عملية هامة بالنسبة للتنمية المستدامة، لأن هناك روابط وثيقة بين الفقر وتدهور البيئة والنمو السريع للسكان والتخلف الناجم عن التاريخ الاستعماري والتبعية المطلقة للقوى الرأسمالية. أما الذين لا تلي لهم احتياجاتهم الأساسية، والذين ربما كان بقائهم على قيد الحياة أمراً مشكوكاً فيه، فيصعب أن نتصور بأنهم سيهتمون بمستقبل كرتنا الأرضية، وليس هناك ما يدعوهم إلى تقدير مدى صلاحية تصرفاتهم للاستدامة، كما أنهم يجنحون إلى الاستزادة من الأطفال في محاولة لزيادة القوة العاملة للأسرة ولتوفير الأمن لشيخوختهم.

6. المساواة في توزيع الموارد: إن الوسيلة الناجعة للتخفيف من عبء الفقر وتحسين مستويات المعيشة أصبحت مسؤولية كل من البلدان الغنية والفقيرة، وتعتبر هذه الوسيلة، غاية في حد ذاتها، وتمثل في جعل فرص الحصول على الموارد والمنتجات والخدمات فيما بين جميع الأفراد داخل المجتمع أقرب إلى المساواة. فالفرص غير المتساوية في الحصول على التعليم والخدمات الاجتماعية وعلى الأراضي والموارد الطبيعية الأخرى وعلى حرية الاختيار وغير ذلك من الحقوق السياسية، تشكل حاجزاً هاماً أمام التنمية. فهذه المساواة تساعد على تنشيط التنمية والنمو الاقتصادي الضروريين لتحسين مستويات المعيشة.

7. الحد من التفاوت في المداخل: فالتنمية المستدامة تعني إذن الحد من التفاوت المتنامي في الدخل وفي فرص الحصول على الرعاية الصحية في البلدان الصناعية مثل الولايات المتحدة وإتاحة حياة الأراضي الواسعة وغير المنتجة للفقراء الذين لا يملكون أرضاً في مناطق مثل أمريكا الجنوبية أو للمهندسين الزراعيين العاطلين؛ وكذا تقديم القروض إلى القطاعات الاقتصادية غير الرسمية وإكسابها الشرعية؛ وتحسين فرص التعليم والرعاية الصحية بالنسبة للمرأة في كل مكان. وتجب الإشارة إلى أن سياسة تحسين فرص الحصول على الأراضي والتعليم وغير ذلك من الخدمات الاجتماعية لعبت دوراً حاسماً في تحفيز التنمية السريعة والنمو في اقتصاديات النمر الآسيوية مثل ماليزيا وكوريا الجنوبية وتايوان.

8. تقليص الإنفاق العسكري: كما أن التنمية المستدامة يجب أن تعني في جميع البلدان تحويل الأموال من الإنفاق على الأغراض العسكرية وأمن الدولة إلى الإنفاق على احتياجات التنمية. ومن شأن إعادة تخصيص ولو جزء صغير من الموارد المكرسة الآن للأغراض العسكرية الإسراع بالتنمية بشكل ملحوظ.

ثانياً: الأبعاد الاجتماعية

عندما نتكلم عن التنمية المستدامة من الجانب الاجتماعي فإننا بطريقة غير مباشرة نتكلم عن التنمية الاجتماعية، وبالتالي الإنسان لأن التنمية من هذا الجانب تُعني بالبشر بصفة عامة دون التفرقة، إن البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة يعالج النقاط التالية:¹

¹ أديب عبد السلام، التنمية الاقتصادية، متاح على: <http://ebooks9.com/>، تاريخ الاطلاع: 2016/08/09، ص ص 10، 12.

1. **تثبيت النمو الديموغرافي:** وتعني التنمية المستدامة فيما يخص الأبعاد البشرية العمل على تحقيق تقدم كبير في سبيل تثبيت نمو السكان، وهو أمر بدأ يكتسي أهمية بالغة، ليس لأن النمو المستمر للسكان لفترة طويلة وبمعدلات شبيهة بالمعدلات الحالية أصبح أمراً مستحيلاً استحالة واضحة فقط، بل كذلك لأن النمو السريع يحدث ضغوطاً حادة على الموارد الطبيعية وعلى قدرة الحكومات على توفير الخدمات. كما أن النمو السريع للسكان في بلد أو منطقة ما يحد من التنمية، ويقلص من قاعدة الموارد الطبيعية المتاحة لإعالة كل ساكن.

2. **مكانة الحجم النهائي للسكان:** وللحجم النهائي الذي يصل إليه السكان في الكرة الأرضية أهميته أيضاً، لأن حدود قدرة الأرض على إعالة الحياة البشرية غير معروفة بدقة. وتوحي الإسقاطات الحالية، في ضوء الاتجاهات الحاضرة للخصوبة، بأن عدد سكان العالم سيستقر عند حوالي 11,6 مليار نسمة، وهو أكثر من ضعف عدد السكان الحاليين. وضغط السكان، حتى بالمستويات الحالية، هو عامل متنام من عوامل تدمير المساحات الخضراء وتدهور التربة والإفراط في استغلال الحياة البرية والموارد الطبيعية الأخرى؛ لأن نمو السكان يؤدي بهم إلى الأراضي الحدية، أو يتعين عليهم الإفراط في استخدام الموارد الطبيعية.

3. **أهمية توزيع السكان:** كما أن لتوزيع السكان أهميته: فالاتجاهات الحالية نحو توسيع المناطق الحضرية، ولاسيما تطور المدن الكبيرة لها عواقب بيئية ضخمة. فالمدن تقوم بتركيز النفايات والمواد الملوثة فتتسبب في كثير من الأحيان في أوضاع لها خطورتها على الناس وتدمر النظم الطبيعية المحيطة بها. ومن هنا، فإن التنمية المستدامة تعني النهوض بالتنمية القروية النشيطة للمساعدة على إبطاء حركة الهجرة إلى المدن، وتعني اتخاذ تدابير سياسية خاصة من قبيل اعتماد الإصلاح الزراعي واعتماد تكنولوجيات تؤدي إلى التقليل من الحد الأدنى من الآثار البيئية للتضرر.

4. **الاستخدام الكامل للموارد البشرية:** كما تنطوي التنمية المستدامة على استخدام الموارد البشرية استخداماً كاملاً، وذلك بتحسين التعليم والخدمات الصحية ومحاربة الجوع. ومن المهم بصورة خاصة أن تصل الخدمات الأساسية إلى الذين يعيشون في فقر مطلق أو في المناطق النائية؛ ومن هنا فإن التنمية المستدامة تعني إعادة توجيه الموارد أو إعادة تخصيصها لضمان الوفاء أولاً بالاحتياجات البشرية الأساسية مثل تعلم القراءة والكتابة، وتوفير الرعاية الصحية الأولية، والمياه النظيفة. والتنمية المستدامة تعني -فيما وراء الاحتياجات الأساسية- تحسين الرفاه الاجتماعي، وحماية التنوع الثقافي، والاستثمار في رأس المال البشري -بتدريب المربين والعاملين في الرعاية الصحية والفنيين والعلماء وغيرهم من المتخصصين الذين تدعو إليهم الحاجة لاستمرار التنمية.

5. **الصحة والتعليم:** ثم إن التنمية البشرية تتفاعل تفاعلاً قوياً مع الأبعاد الأخرى للتنمية المستدامة. من ذلك مثلاً أن السكان الأصحاء الذين نالوا من التغذية الجيدة ما يكفيهم للعمل، ووجود قوة العمل الحسنة التعليم، أمر يساعد على التنمية الاقتصادية. ومن شأن التعليم أن يساعد المزارعين وغيرهم من سكان البادية على حماية الغابات وموارد التربة والتنوع البيولوجي حماية أفضل.

6. **أهمية دور المرأة:** ولدور المرأة أهمية خاصة. ففي كثير من البلدان النامية يقوم النساء والأطفال بالزراعات المعيشية، والرعي وجمع الحطب ونقل الماء، وهم يستخدمون معظم طاقتهم في الطبخ، ويعتنون بالبيئة المنزلية مباشرة. والمرأة بعبارة أخرى هي المدبر الأول للموارد والبيئة في المنزل -كما أنها هي أول من يقدم الرعاية للأطفال- ومع ذلك فكثيراً ما تلقى صحتها وتعليمها الإهمال الصارخ مقارنة بصحة الرجال وتعليمهم. والمرأة

الأكثر تعليماً، لديها فرص أكبر في الحصول على وسائل منع الحمل، كما أن معدلات خصوبتها أقل في المتوسط، وأطفالها أكثر صحة. ومن شأن الاستثمار في صحة المرأة وتعليمها أن يعود على القابلية للاستدامة بمزايا متعددة.

7. الأسلوب الديمقراطي الاشتراكي في الحكم: ثم إن التنمية المستدامة على المستوى السياسي تحتاج إلى مشاركة من تمسهم القرارات، في التخطيط لهذه القرارات وتنفيذها، وذلك لسبب عملي هو أن جهود التنمية التي لا تشرك الجماعات المحلية كثيراً ما يصيبها الإخفاق. لذلك فإن اعتماد النمط الديمقراطي الاشتراكي في الحكم يشكل القاعدة الأساسية للتنمية البشرية المستدامة في المستقبل.

ثالثاً: الأبعاد البيئية

إن البعد البيئي للتنمية المستدامة يجسد الكيفية التي يجب بها التعامل مع المتغيرات التكنولوجية من خلال ترشيد التعامل مع الموارد الطبيعية والسهر على أن تكون المخرجات البشرية الناتجة عن عمليات التصنيع والاستهلاك صديقة للبيئة، ومن هنا نجد أن البعد البيئي يتمحور حول مجموعة من العناصر التالية:¹

1. إتلاف التربة، استعمال المبيدات، تدمير الغطاء النباتي والمصايد: بالنسبة للأبعاد البيئية نلاحظ أن تعرية التربة وفقدان إنتاجيتها يؤديان إلى التقليل من غلتها، ويخرجان سنوياً من دائرة الإنتاج مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية. كما أن الإفراط في استخدام الأسمدة ومبيدات الحشرات يؤدي إلى تلوث المياه السطحية والمياه الجوفية. أما الضغوط البشرية والحيوانية، فإنها تضر بالغطاء النباتي والغابات أو تدمرها. وهناك مصايد كثيرة للأسماك في المياه العذبة أو المياه البحرية يجري استغلالها فعلاً بمستويات غير مستدامة، أو أنها توشك أن تصبح كذلك.

2. حماية الموارد الطبيعية: والتنمية المستدامة تحتاج إلى حماية الموارد الطبيعية اللازمة لإنتاج المواد الغذائية والوقود - ابتداءً من حماية التربة إلى حماية الأراضي المخصصة للأشجار وإلى حماية مصايد الأسماك - مع التوسع في الإنتاج لتلبية احتياجات السكان الآخذين في التزايد، وهذه الأهداف يحتمل تضاربها، ومع ذلك فإن الفشل في صيانة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها الزراعة كفيل بحدوث نقص في الأغذية في المستقبل. وتعني التنمية المستدامة هنا استخدام الأراضي القابلة للزراعة وإمدادات المياه استخداماً أكثر كفاءة، وكذلك استحداث وتبني ممارسات وتكنولوجيات زراعية محسنة تزيد الغلة. وهذا يحتاج إلى اجتناب الإسراف في استخدام الأسمدة الكيميائية والمبيدات حتى لا تؤدي إلى تدهور الأنهر والبحيرات، وتهدد الحياة البرية، وتلوث الأغذية البشرية والإمدادات المائية. وهذا يعني استخدام الري استخداماً حذراً، واجتناب تمليح أراضي المحاصيل وتشبعها بالماء.

3. صيانة المياه: وفي بعض المناطق تقل إمدادات المياه، ويهدد السحب من الأنهار باستنفاد الإمدادات المتاحة، كما أن المياه الجوفية يتم ضخها بمعدلات غير مستدامة. كما أن النفايات الصناعية والزراعية والبشرية تلوث المياه السطحية والمياه الجوفية، وتهدد البحيرات والمصبات في كل بلد تقريباً. والتنمية المستدامة تعني صيانة المياه بوضع حد للاستخدامات المبددة وتحسين كفاءة شبكات المياه. وهي تعني أيضاً تحسين نوعية المياه وقصر المسحوبات من المياه السطحية على معدل لا يحدث اضطراباً في النظم الإيكولوجية التي تعتمد على هذه المياه، وقصر المسحوبات من المياه الجوفية على معدل تجددها.

¹ أديب عبد السلام، مرجع سابق، ص 12، 14.

4. **تقليص ملاجئ الأنواع البيولوجية:** وتواصل مساحة الأراضي القابلة للزراعة - وهي الأراضي التي لم تدخل بعد في الاستخدام البشري - انخفاضها، مما يقلص من الملاجئ المتاحة للأنواع الحيوانية والنباتية، باستثناء القلة التي يديرها البشر إدارة مكثفة، أو التي تستطيع العيش في البيئة المستأنسة. وتعرض الغابات المدارية والنظم الإيكولوجية للشعب المرجانية والغابات الساحلية وغيرها من الأراضي الرطبة وسواها من الملاجئ الفريدة الأخرى لتدمير سريع، كما أن انقراض الأنواع الحيوانية والنباتية آخذاً في التسارع. والتنمية المستدامة في هذا المجال تعني أن يتم صيانة ثراء الأرض في التنوع البيولوجي للأجيال المقبلة، وذلك بإبطاء عمليات الانقراض وتدمير الملاجئ والنظم الإيكولوجية بدرجة كبيرة - وإن أمكن وقفها.

5. **حماية المناخ من الاحتباس الحراري:** والتنمية المستدامة تعني كذلك عدم المخاطرة بإجراء تغييرات كبيرة في البيئة العالمية - بزيادة مستوى سطح البحر، أو تغيير أنماط سقوط الأمطار والغطاء النباتي، أو زيادة الأشعة فوق البنفسجية - يكون من شأنها إحداث تغيير في الفرص المتاحة للأجيال المقبلة. ويعني ذلك الحيلولة دون زعزعة استقرار المناخ، أو النظم الجغرافية الفيزيائية والبيولوجية أو تدمير طبقة الأوزون الحامية للأرض من جراء أفعال الإنسان.

بالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة السالفة الذكر، هناك من يضيف بعداً رابعاً ويسمى بالبعد التكنولوجي وهناك من يسميه "بالبعد الإداري والتقني، إن هذا البعد هو الذي يهتم بالتحول إلى تكنولوجيات أنظف وأكثر تنقل المجتمع إلى عصر يستخدم أقل قدر من الطاقة والموارد وأن يكون الهدف من هذه النظم التكنولوجية إنتاج حد أدنى من الغازات والملوثات واستخدام معايير معينة تؤدي إلى الحد من تدفق النفايات وتعيد النفايات داخلياً. فالبعد التكنولوجي هو عنصر مهم في تحقيق التنمية المستدامة، ذلك أنه "من أجل تحقيق التنمية المستدامة، فإنه لا بد من التحول من تكنولوجيا تكثيف المواد إلى تكثيف تكنولوجيا المعلومات وهذا يعني التحول من الاعتماد على رأس المال الإنتاجي إلى الاعتماد على رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي وبالتالي فإن التنمية المستدامة يمكن أن تحدث فقط إذا تم الإنتاج بطرق ووسائل تعمل على صيانة وزيادة مخزون رأس المال بأنواعه الخمسة المذكورة، وعليه فإن العمليات الاقتصادية الأساسية الثلاث الممثلة في الإنتاج والتوزيع والاستهلاك لا بد أن يضاف إليها عملية رابعة هي صيانة الموارد.¹

في هذا المجال، فإن هناك من يرى أنه من أجل تحقيق التنمية المستدامة يجب مراعاة عدة أمور أهمها:²

- استخدام تكنولوجيا أنظف؛
- الحد من انبعاث الغازات؛
- استخدام قوانين البيئة للحد من التدهور البيئي؛
- إيجاد وسائل بديلة أو طاقة بديلة للمحروقات مثل الطاقة الشمسية وغيرها؛
- الحيلولة دون تدهور طبقة الأوزون.

كما لعبت تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات دوراً كبيراً في تعزيز مفهوم التنمية المستدامة، حيث ساهمت في الكثير من التطور المهم لتحسين أداء المؤسسات الخاصة، كما عززت أنشطة البحث، وساهمت في تحديث أنماط

¹ عثمان محمد غنيم ومادة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، نفس المرجع السابق، ص 45.
² خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2010، ص 45.

المؤسسة الجديدة التي تشمل حاضنات التكنولوجيا، والمدن، وحُزرت النمو الاقتصادي، وأوجدت الكثير من فرص العمل، مما حدّ من الفقر والبطالة، وسهل وضع البرامج الهادفة إلى تحويل المجتمع إلى مجتمع معلوماتي، والعمل لتحقيق أهداف إنمائية ألفتية، كما لعبت الاتصالات دوراً كبيراً في تحقيق التنمية المستدامة، حيث ساهمت الإذاعة الريفية الموجهة للتنمية المجتمعية في تدريب المزارعين، ولا بدّ من الإشارة إلى دور شبكة الإنترنت، حيث إنّها ساعدت على ربط رجال التعليم والمرشدين بالباحثين، وبمصادر المعلومات، الأمر الذي ساهم في تحسين الإنتاج الزراعي.

يمكن استنتاج أن التنمية المستدامة تنمية لا تركز على الجانب البيئي فقط بل تشمل أيضاً الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وكل بعد من هذه الأبعاد يتكون من مجموعة عناصر يمكن اختصارها في العناصر المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-13): الأبعاد الأساسية للتنمية المستدامة

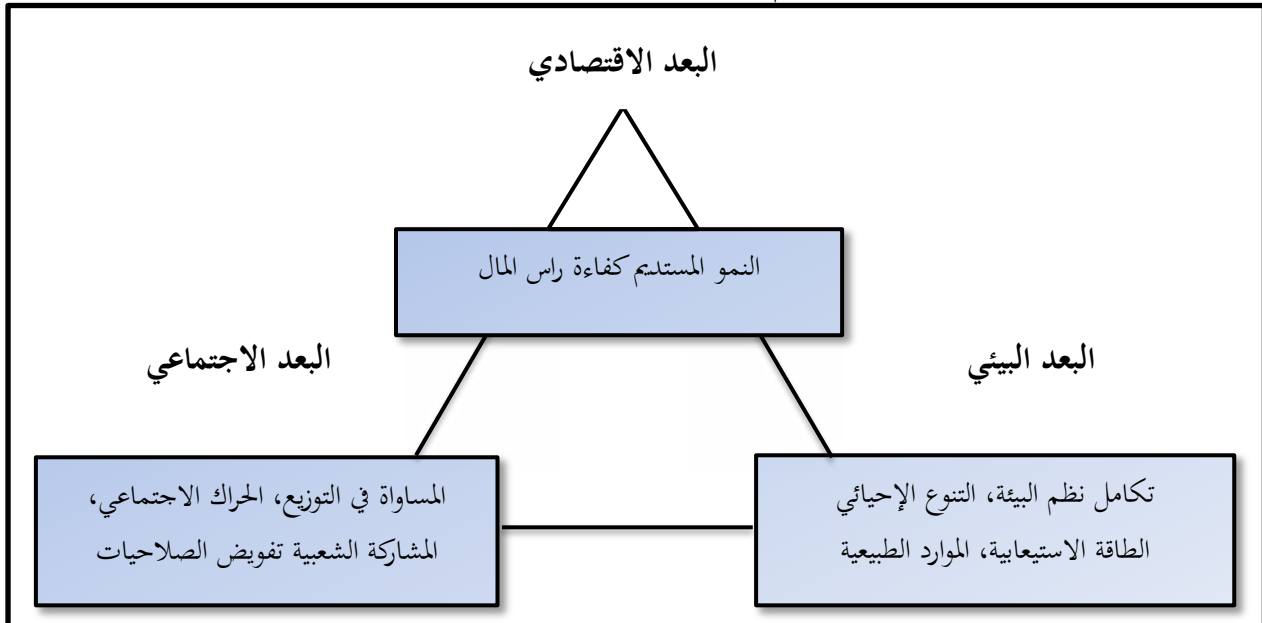
البعد الاقتصادي	البعد الاجتماعي	البعد البيئي
- النمو الاقتصادي المستدام	- المساواة في التوزيع	- النظم الإيكولوجية
- كفاءة رأس المال	- الحراك الاجتماعي	- الطاقة
- إشباع الحاجات الأساسية	- المشاركة الشعبية	- التنوع البيولوجي
- العدالة الاقتصادية	- التنوع الثقافي	- الإنتاجية البيولوجية
	- استدامة المؤسسات	- القدرة على التكيف

المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة أبوزنط، إشكالية التنمية المستدامة في ظل الثقافة الاقتصادية السائدة، دراسات، مجلة علمية محكمة

تصدر عن عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 35، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2008، ص 177.

مما سبق يمكن اعتبار التنمية المستدامة النقطة التي تتم فيها الترابط بين الأبعاد الثلاثة السابقة والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم (3-12): ترابط أبعاد التنمية المستدامة

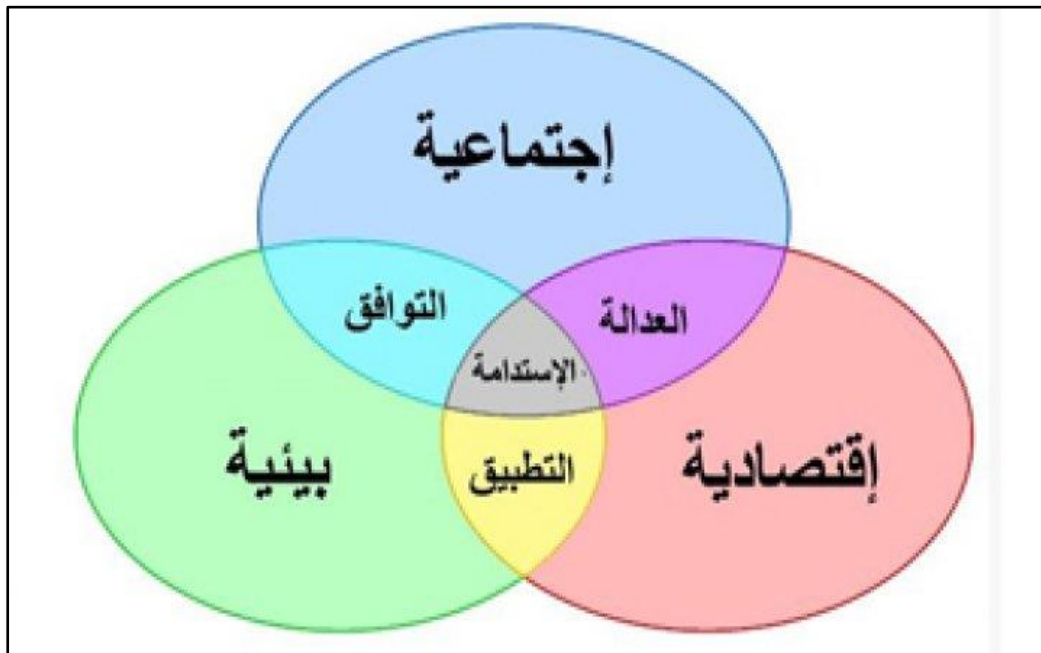


المصدر: عثمان محمد غنيم وماجدة أبوزنط، إشكالية التنمية المستدامة في ظل الثقافة الاقتصادية السائدة، دراسات، مجلة علمية محكمة

تصدر عن عمادة البحث العلمي - الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 35، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2008، ص 41.

- يتمثل ترابط أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة فيما بينها وفق أحد الباحثين المختصين في ما يلي:¹
- اقتصاديا: النظام المستدام اقتصاديا هو النظام الذي يتمكن من إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر وأن يحافظ على مستوى معين قابل للإدارة من التوازن الاقتصادي ما بين الناتج العام والدين العام، وأن يمنع حدوث اختلالات اجتماعية ناتجة عن السياسات الاقتصادية.
 - بيئيا: النظام المستدام بيئيا يجب أن يحافظ على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية، تجنب الاستنزاف الزائد للموارد المتجددة وغير المتجددة، ويتضمن ذلك حماية التنوع الحيوي والالتزان الجوي وإنتاجية التربة والأنظمة البيئية الطبيعية الأخرى التي لا تصنف عادة كموارد اقتصادية.
 - اجتماعيا: يكون النظام مستداما اجتماعيا في تحقيق العدالة في التوزيع، وإيصال الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم إلى محتاجيها والمساواة في النوع الاجتماعي والمحاسبة السياسية والمشاركة الشعبية.
- يحتاج تحقيق هدف التنمية المستدامة إلى إحراز تقدم متزامن في ثلاثة أبعاد على الأقل، هي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهناك ارتباط وثيق فيما بين هذه الأبعاد المختلفة، والإجراءات التي تتخذ في إحداها من شأنها تعزيز الأهداف في بعضها الآخر، ومن ذلك مثلا أن الاستثمار الضخم في رأس المال البشري، ولاسيما فيما بين الفقراء، يدعم الجهود الرامية إلى الإقلال من الفقر، وإلى الإسراع في تثبيت عدد السكان، وإلى تضيق الفوارق الاقتصادية وإلى الحيلولة دون مزيد من التدهور للأراضي والموارد، وإلى السماح بالتنمية العاجلة واستخدام مزيد من التكنولوجيات الناجعة في جميع البلدان، يمكن اختصار التداخل بين أبعاد التنمية المستدامة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-12): تداخل أبعاد التنمية المستدامة



المصدر: حسان التليلي، أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة، متاح على: <http://www.mc-doualiya.com/chronicles/evironnement-mcd/20101215-sustainable-development-economy-environmental>، تاريخ الاطلاع: 2015/08/18.

¹ باتر محمد علي وردم، العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص189.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس التنمية المستدامة

بالرغم من انتشار مفهوم التنمية المستدامة إلا أن المشكل الأساسي هو تحديد المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس التنمية المستدامة.

تنقسم مؤشرات التنمية المستدامة عادة إلى أربع فئات رئيسية بناءً على أبعاد التنمية المستدامة وهي مؤشرات اقتصادية ومؤشرات بيئية ومؤشرات اجتماعية إضافة إلى مؤشرات مؤسسية، إن هذه المؤشرات تعكس مدى نجاح الدول في تحقيق التنمية المستدامة من خلال معايير رقمية يمكن مقارنتها مع الدول الأخرى، وهذا ما يدل على سياسات الدول في مجالات التنمية المستدامة.

وتتمحور مؤشرات التنمية المستدامة حول القضايا الرئيسية التي تضمنتها توصيات الأجندة 21 (التي أقرت سنة 1992) وتمثل خطة عمل الحكومات والمنظمات اتجاه التنمية التي حددتها لجنة التنمية المستدامة في الأمم المتحدة.

أولاً: المؤشرات الاجتماعية

تشمل المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة العناصر التالية:

1. **المساواة الاجتماعية:** تمثل نوعية ومستوى الحياة العملة المشتركة، وهي انعكاس لمستويات تطبيق العدالة وشمولها عند توزيع الموارد والحصول على الفرص لكل فرد من الصحة والتعليم والعمل وتحقيق العدالة للأجيال المستقبلية والحالية.

صنف هذا النطاق تحت معالجة مشكلة الفقر وشؤون المرأة والطفولة والشباب وغيرها.¹

2. **الصحة العامة:** إن الحصول على مياه شرب نظيفة وغذاء صحي ورعاية صحية دقيقة من أهم مبادئ التنمية المستدامة، ففي معظم الدول النامية فإن الخدمات الصحية لم تتطور، وهناك عدة مؤشرات لقياس الصحة وهي:

- حالة التغذية: وتقاس بالحالات الصحية للأطفال.
- الوفاة: وتقاس بمعدل وفيات الأطفال تحت 5 سنوات.
- الإصحاح: ويقاس نسبة السكان الذين يحصلون على مياه شرب صحية.
- الرعاية الصحية: وتقاس نسبة السكان القادرين على الوصول إلى المرافق الصحية ونسبة التطعيم ضد الأمراض المعدية لدى الأطفال ونسبة استخدام موانع الحمل.

3. **التعليم:** هناك ارتباط بين مستوى التعليم في دولة ما ومدى تقدمها الاجتماعي والاقتصادي، وقد حققت الكثير من دول العالم نجاحاً ملموساً في التعليم وفي تدريب سكانها على المعلومات الحديثة، أما مؤشرات التعليم فهي:

- مستوى التعليم: ويقاس بنسبة الأطفال الذين يصلون إلى الصف الخامس ابتدائي.
- محو الأمية: ويقاس بنسبة الكبار المتعلمين في المجتمع.

¹ فلاح حسين، التنمية المستدامة، متاح على: www.alnoor.se/article.asp، تاريخ الاطلاع: 2015/04/07.

² أحمد عارف عساف، محمود حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص54.

4. **السكن:** إن توفر المسكن المناسب من أهم احتياجات التنمية المستدامة، وتشكل عملية الهجرة من المناطق الريفية إلى المدن أحد أهم أسباب زيادة المشردين والذين لا مأوى لهم.
5. **الأمن:** ويتعلق الأمن في التنمية المستدامة بالأمن الاجتماعي وحماية المواطنين من الجريمة خاصة ضد الأطفال والمرأة وجرائم المخدرات، والاستغلال الجنسي، ويتم قياس الأمن الاجتماعي من خلال عدد الجرائم المرتكبة لكل 100 ألف نسمة.
6. **السكان:** هناك علاقة عكسية ما بين النمو السكاني والتنمية المستدامة، فكلما زاد معدل النمو السكاني في دولة ما زادت نسبة استغلال الموارد الطبيعية مما يؤدي إلى المشاكل البيئية وبالتالي تقليص فرص تحقيق التنمية المستدامة.

ثانيا: المؤشرات البيئية

تشمل المؤشرات البيئية العناصر التالية:

1. **الغلاف الجوي:** إن التغير المناخي وثقب الأوزون ونوعية الهواء تؤثر بشكل مباشر على صحة الإنسان، لذلك اهتمت وثيقة الأجندة 21 بمشاكل الغلاف الجوي ووضعت العديد من التوصيات، كما تم إقرار الكثير من المعاهدات والاتفاقيات الدولية والإقليمية لحماية المناخ ومقاومة ظاهرة الاحتباس الحراري وتقليل الانبعاثات السامة والملوثات الغازية، وهناك ثلاث مؤشرات تتعلق بالغلاف الجوي وهي:¹
 - التغير المناخي: ويتم قياسه من خلال تحديد انبعاثات ثاني أكسيد الكربون؛
 - ترقق طبقة الأوزون: ويتم قياسه من خلال استهلاك المواد المستنزفة للأوزون؛
 - نوعية الهواء: ويتم قياسها من خلال تركيز ملوثات الهواء في الهواء المحيط في المناطق الحضرية.
2. **الأراضي:** إن طرق ووسائل استخدام الأراضي تحدد مدى التزام الدول بالتنمية المستدامة، فاستخدامات الأراضي تتطلب حسن التعامل مع الموارد الطبيعية للأرض، وحمايتها من التلوث والتصحر، ومن أهم المؤشرات المتعلقة باستخدامات الأراضي هي:
 - الزراعة: ويتم قياسها بمساحة الأراضي المزروعة مقارنة بالمساحة الكلية؛
 - الغابات: ويتم قياسها بمساحة الغابات مقارنة بالمساحة الكلية للأرض ومعدل قطع الغابات؛
 - التصحر: ويتم قياسه من خلال حساب نسبة الأرض المتأثرة بالتصحر مقارنة مع المساحة الكلية؛
 - الحضرنة: ويتم قياسها بمساحة الأراضي السكنية.
3. **البحار والمحيطات والمناطق الساحلية:** تشكل البحار والمحيطات 70% من مساحة الكرة الأرضية وهي تواجه العديد من المشاكل البيئية منها التلوث وتراجع الإنتاج البحري، وتلوث نوعية مياه البحر وأهم المؤشرات المستخدمة هي:²
 - المناطق الساحلية: وتقاس بنسبة السكان الذين يعيشون في المناطق الساحلية؛
 - مصائد الأسماك: وزن الصيد السنوي للأنواع التجارية الرئيسية.

¹ فوزي عبد الرزاق، كاتبة بوروبية، التنمية المستدامة ورهانات النظام الليبرالي بين الواقع والأفاق المستقبلية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستعمارية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، 08/07 أبريل 2008، ص 90.

² عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، التنمية البشرية ومقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية بعنوان "التنمية البشرية وآثارها على التنمية المستدامة"، مصر، 2007، ص 15، 16.

4. **المياه العذبة:** إن إدارة الموارد المائية بطريقة مستدامة من أهم المصاعب التي تواجه دول العالم وأصبحت القضايا الخاصة بنوعية وكمية المياه في مقدمة الأولويات البيئية والاقتصادية في العالم في ظل التزايد السكاني خاصة وأن المياه العذبة مورد غير متجدد ومعرض للاستنزاف والتلوث ويتم قياس ذلك بمؤشرين هما: نوعية وكمية المياه.

5. **التنوع الحيوي:** وهذا يعني حماية الحيوانات والنباتات البرية وانشاء المحمية من أجل الوفاء باحتياجات الإنسان ودون التأثير على توازن الطبيعة، ويتم قياس التنوع الحيوي من خلال مؤشرين رئيسيين هما:¹

- الأنظمة البيئية: ويتم قياسها بحساب نسبة مساحة المناطق المحمية مقارنة بالمساحة الكلية؛
- المؤشر الثاني: ويتم قياسها بنسب الكائنات الحية المهددة بالانقراض.

ثالثاً: المؤشرات الاقتصادية

من بين أهم المؤشرات الاقتصادية التي تقيس الجانب الاقتصادي للتنمية الاقتصادية القضايا التالية:

1. **البنية الاقتصادية:** إن أهم العناصر التي تعكس تأثير السياسات الاقتصادية للدولة ماهي كالاتي:

- الأداء الاقتصادي: ويمكن قياسه من خلال معدل الدخل القومي للفرد ونسبة الاستثمار في معدلا لدخل القومي؛

- التجارة: وتقاس بالميزان التجاري ما بين السلع والخدمات؛
- الحالة المالية: وتقاس عن طريق قيمة الدين مقابل الناتج القومي الاجمالي، وكذلك نسبة المساعدات التنموية الخارجية التي يتم تقديمها أو الحصول عليها مقارنة بالناتج القومي الإجمالي.

2. **أنماط الإنتاج والاستهلاك:** هذه هي القضية الاقتصادية الرئيسية في التنمية المستدامة، إذ أن العالم الذي نعيش فيه يتميز بسيادة النزاعات الاستهلاكية في دول الشمال وأنماط الإنتاج غير المستدامة والتي تستنزف الموارد الطبيعية سواء في الشمال أو الجنوب، حيث تشير كل التقارير البيئية المنشورة ان القدرة الطبيعية لموارد الكرة الارضية لا يمكن أن تدعم استمرار هذه الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية وأنه لابد من حدوث تغيير جذري في سياسات الإنتاج والاستهلاك للحفاظ على الموارد وجعلها متاحة أمام سكان العالم الحاليين بشكل متساوي، وكذلك الأجيال القادمة.

أما من أهم مؤشرات الأنماط الإنتاجية والاستهلاكية في التنمية المستدامة هي:²

- استهلاك المادة: وتقاس بمدى كثافة استخدام المادة في الإنتاج، والمقصود بالمادة هنا كل المواد الخام الطبيعية؛

- استخدام الطاقة: وتقاس عن طريق الاستهلاك السنوي للطاقة لكل فرد، نسبة الطاقة المتجددة من الاستهلاك السنوي وكثافة استخدام الطاقة؛

- انتاج وإدارة النفايات: وتقاس بكمية انتاج النفايات الصناعية والمنزلية، وانتاج النفايات الخطرة وانتاج النفايات المشعة وإعادة تدوير النفايات؛

- النقل والمواصلات: وتقاس بالمسافة التي يتم قطعها سنويا لكل فرد مقارنة بنوع المواصلات (سيارة خاصة، طائرة، مواصلات عامة، دراجة هوائية....الخ).¹

¹ عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 91.

² باتر محمد علي وردم، العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، دار الاهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 219.

رابعاً: المؤشرات المؤسسية

تتمثل أهم المؤشرات المؤسسية في ما يلي:

1. تنفيذ الاتفاقية الدولية المبرمة: يتم من خلاله معرفة عدد الدول التي صادقت على الاتفاقيات الدولية الخاصة بالبيئة كالصديق على بروتوكول قرطاج بشأن السلامة، والتصديق على السلامة الاتفاقية الاطارية بشأن تبدل المناخ، بالإضافة الى التنوع الأحيائي.

2. البحث والتطوير: يتم من خلاله معرفة مدى اتفاق الدول على البحث والتطوير استغلال هذه الابحاث فيما يخدم التنمية المستدامة، ويتم قياسها من خلال معرفة نسبة الانفاق على البحث والتطوير من الناتج المحلي الاجمالي.

3. الاستخدام التقني: الذي يعبر عن مدى استخدام الأفراد للتقنيات العلمية ويتم قياسها من خلال:

- عدد أجهزة الراديو أو التلفاز لكل 1000 شخص، ومستخدمو الانترنت لكل 1000 شخص؛
- استخدام الهواتف الخلوية النقالة لكل 1000 شخص وغيرها من طرق القياس.

المطلب الثالث: أهداف التنمية المستدامة وخصائصها واستراتيجياتها

تتميز التنمية المستدامة بعدة خصائص تمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة منها باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات سنوردها من خلال هذا المطلب.

أولاً: خصائص وأهداف التنمية المستدامة

للتنمية المستدامة خصائص تميزها على التنمية الاقتصادية، وإلا لما وجد هذا المفهوم الجديد، كما تسعى التنمية المستدامة من خلال آلياتها ومحتواها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها من خلا مطلبنا هذا.

1. خصائص التنمية المستدامة: من أهم خصائص التنمية المستدامة ما يلي:

- الانسان هو وسيلة تحقيق التنمية المستدامة وهدفها؛
- تنمية طويلة المدى تتخذ من البعد الزمني أساساً لها فهي تنصب على مصير ومستقبل الاجيال القادمة؛
- التنمية المستدامة تختلف عن أنواع التنمية الأخرى في كونها أشد تدخلاً وأكثر تعقيداً وخاصة فيما يتعلق بما هو اجتماعي فيها؛

- التنمية المستدامة تتوجه أساساً لتلبية احتياجات أكثر الطبقات فقراً وبالتالي تسعى الى التخفيض من معدلات الفقر على المستوى العالمي؛

- تنمية تراعي الحفاظ على المحيط الحيوي في البيئة الطبيعية من خلال عناصره الأساسية كالهواء، والماء، والتربة، والموارد الطبيعية الأخرى؛

- هي تنمية تضع تلبية احتياجات الافراد في المقام الاول، فأولوياتها هي تلبية الحاجات الاساسية والضرورية من الغذاء، والملبس والتعليم، الخدمات الصحية، وكل ما يتصل بتحسين نوعية حياة البشر المادية والاجتماعية؛

¹ باتر محمد علي وردم، مرجع سابق، ص 219.

² محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، مرجع سابق، ص 26، 28.

³ عجاج محمود، كمال بايزيد، أهمية الادارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: آليات تطوير الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، البلدة، 03/02 جوان 2014، ص 11.

- تنمية متكاملة تقوم على التنسيق والتكامل سياسات استخدام الموارد واتجاهات الاستثمار والاختيار التكنولوجي والشكل المؤسسي، مما يجعلها تعمل جميعا بانتظام داخل المنظومة البيئية.

2. أهداف التنمية المستدامة: تهدف التنمية المستدامة إلى تحقيق العناصر التالية:

أ. تحقيق نوعية أفضل للسكان: تحاول التنمية المستدامة عن طريق عمليات التخطيط. وتنفيذ السياسات التنموية تحسين نوعية حياة السكان المجتمع، اجتماعيا، واقتصاديا، ونفسيا وروحيا من خلال التركيز على الجوانب النوعية للنمو لا الكمية، بصورة عادلة ومقبولة، وهي إحدى القيم الأساسية التي تقوم عليها التنمية المستدامة، إذ يعترف بقضية البشر ونوعية حياتهم، بوصفها إحدى القضايا الرئيسية.¹

وتشمل العدالة مدى الإنصاف والشمولية في توزيع الموارد. ومنح الفرص واتخاذ القرارات. وهي تتضمن توفير فرص متماثلة للعمالة، والخدمات الاجتماعية، بما فيها خدمات التعليم، والصحة، والقضاء وتشمل المسائل المرتبطة بتحقيق العدالة الاجتماعية: التخفيف من الفقر وتوزيع العمالة والدخل. وإمكانية الحصول على الموارد المالية، والطبيعية وتكافؤ الفرص فيما بين الأجيال.

وتتمثل المؤشرات الخاصة بقياس العدالة الاجتماعية طبقا لقائمة مؤشرات التنمية المستدامة للجنة الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بالآتي:

- النسبة المئوية للسكان دون خط الفقر؛
- رقم جيني للقياس لتفاوت الدخل؛
- معدل البطالة؛
- معدل متوسط أجور الإناث والذكور.

ب. احترام البيئة الطبيعية وتعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية: يتم احترام البيئة الطبيعية من خلال تركيز التنمية على العلاقة بين نشاطات السكان والبيئة، وتعامل مع النظم الطبيعية على أنها أساس حياة الإنسانية، إنها ببساطة تنمية تستوعب العلاقة الحساسة بين البيئة الطبيعية والبيئة المبنية، وتعمل على تطوير هذه العلاقة كي تكون علاقة تكمل وانسجام.

أما تعزيز وعي السكان بالمشكلات البيئية يتم من خلال تنمية إحساس الأفراد بالمسؤولية اتجاه المشكلات البيئية، وحثهم على المشاركة الفاعلة في خلق الحلول المناسبة لها. عن طريق مشاركتهم في إعداد برامج ومشروعات التنمية المستدامة، وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها.²

ج. تحقيق الاستغلال الرشيد للموارد الطبيعية: تتعامل التنمية المستدامة مع الطبيعة على أنها موارد محددة، لذلك تحول دون استنزافها أو تدميرها. وتعمل على استعمالها، وتوظيفها بصورة عقلانية.

إذ أن أنماط الاستهلاك والانتاج غيرت الاستدامة خصوصا في الدول المتقدمة صناعيا. السبب الرئيسي للاستنزاف المستمر من الموارد الطبيعية. والتدهور المتواصل للبيئة العالمية ومن المسلم به على نطاق واسع. إن كوكب الأرض لا يستطيع أن يتحمل أنماط الاستهلاك بهذه المستويات المرتفعة يؤثر على خيارات الاستهلاك والانتاج في الدول النامية حاليا ومستقبلا.

¹ عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زط، التنمية المستدامة. فلسفتها وأساليب تخطيطها وأساليب قياسها، دار صفاء للنشر، عمان، 2007، ص 29.

² سهر إبراهيم حاتم الهبيتي، الآليات القانونية الدولية لحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2014، ص 138.

د. ربط التكنولوجيا الحديثة بما يخدم أهداف المجتمع: يتحقق ذلك عن طريق نوعية السكان بأهمية التكنولوجيات المختلفة لعملية التنمية. وكيفية استعمال المتاح والجديدة منها في تحسين نوعية حياة المجتمع. وتحقيق أهدافه المنشودة دون أن ينجم عن ذلك مخاطر وآثار بيئية سلبية أو على الأقل أن تكون هذه المخاطر والآثار مسيطراً عليها بمعنى وجود حلول مناسبة لها.

هـ. إحداث تغيير مناسب ومستمر في حاجيات وأولويات المجتمع: يتم ذلك بطريقة تلائم إمكانية المجتمع. وتسمح بتحقيق التوازن الذي من خلاله يمكن تفعيل التنمية الاقتصادية، والسيطرة على المشكلات البيئية كافة. ووضع الحلول الملائمة لها.¹

إن أهداف التنمية المستدامة التي تعمل الأمم المتحدة على تحديدها كجزء من خطة جديدة للتنمية المستدامة يتعين أن تفضي إلى إنجاز المهمة دون إهمال أحد، حيث تقدم الدول الأعضاء والمجتمع المدني إسهامات فيها حيث تتمثل أهداف التنمية المستدامة السبعة عشرة المقترحة فيما يلي:²

- المهدف 1 - القضاء على الفقر بجميع أشكاله في كل مكان.
- المهدف 2 - القضاء على الجوع وتوفير الأمن الغذائي والتغذية المحسنة وتعزيز الزراعة المستدامة.
- المهدف 3 - ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار.
- المهدف 4 - ضمان التعليم الجيد المنصف والشامل للجميع وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع.
- المهدف 5 - تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين جميع النساء والفتيات.
- المهدف 6 - ضمان توافر المياه وخدمات الصرف الصحي للجميع وإدارتها إدارة مستدامة.
- المهدف 7 - ضمان حصول الجميع بتكلفة ميسورة على خدمات الطاقة الحديثة الموثوقة والمستدامة.
- المهدف 8 - تعزيز النمو الاقتصادي الشامل للجميع والمستدام، والعمالة الكاملة والمنتجة، وتوفير العمل اللائق للجميع.
- المهدف 9 - إقامة بُنى أساسية قادرة على الصمود، وتحفيز التصنيع الشامل للجميع، وتشجيع الابتكار.
- المهدف 10 - الحد من التباين داخل البلدان وفيما بينها.
- المهدف 11 - جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة للجميع وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.
- المهدف 12 - ضمان وجود أنماط استهلاك وإنتاج مستدامة.
- المهدف 13 - اتخاذ إجراءات عاجلة للتصدي لتغيّر المناخ وآثاره (مع الإحاطة علماً بالاتفاقات التي أبرمها منتدى اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ).
- المهدف 14 - حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها على نحو مستدام لتحقيق التنمية المستدامة.

¹ سهير إبراهيم حاجم الهبيتي، مرجع سابق، ص 140.

² الأمم المتحدة، أهداف التنمية المستدامة -17 هدفاً لتحويل عالمنا-، متاح على: <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/mdgs>، تاريخ الاطلاع: 2016/08/23.

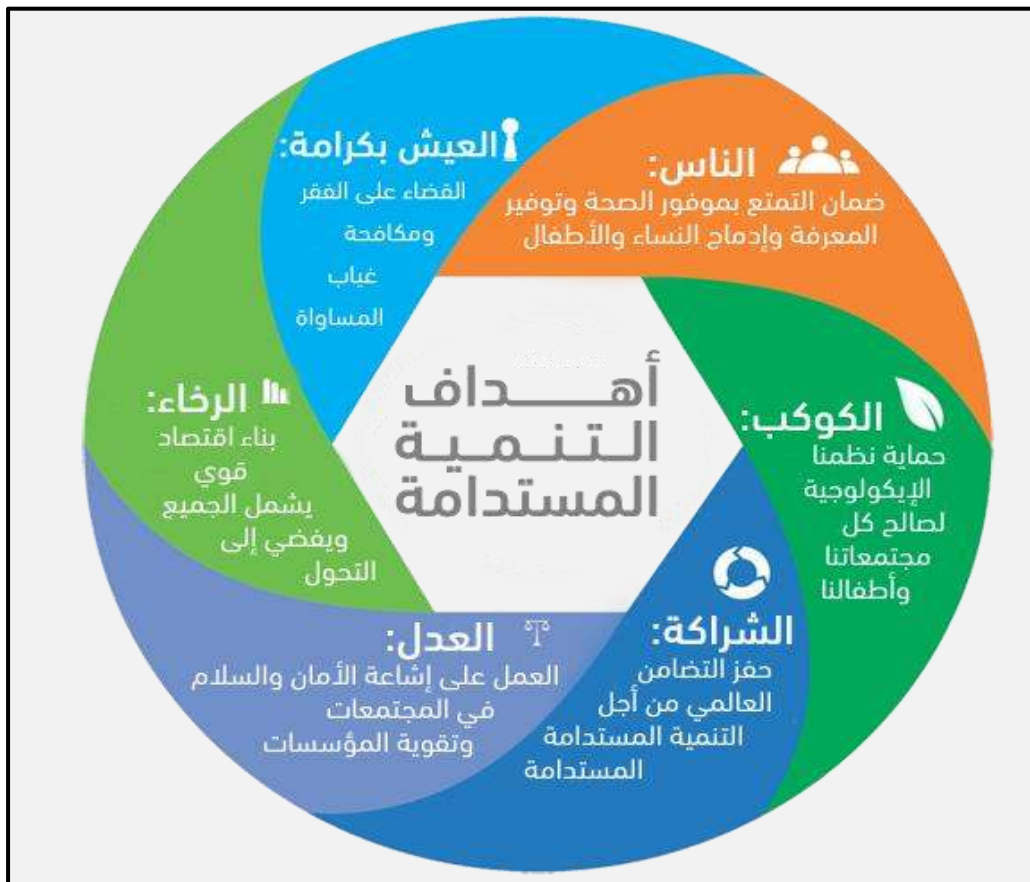
المهدف 15 - حماية النظم الإيكولوجية البرية وإعادة تأهيلها إلى حالتها وتعزيز استخدامها على نحو مستدام، وإدارة الغابات على نحو مستدام، ومكافحة التصحر، ووقف تدهور الأراضي وعكس مساره، ووقف فقدان التنوع البيولوجي.

المهدف 16 - التشجيع على إقامة مجتمعات مسالمة لا يُهمَّش فيها أحد من أجل تحقيق التنمية المستدامة، وإتاحة إمكانية لجوء الجميع إلى القضاء، وبناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة للجميع على جميع المستويات.

المهدف 17 - تعزيز وسائل التنفيذ وتنشيط الشراكة العالمية من أجل تحقيق التنمية المستدامة.

ويمكن تبويب أهداف التنمية المستدامة من وجهة نظر الأمم المتحدة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-13): أهداف التنمية المستدامة الستة



[http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/wp-](http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/Wheel-transp-resized.ar_3.png)

المصدر:

[content/uploads/sites/2/2015/01/Wheel-transp-resized.ar_3.png](http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/Wheel-transp-resized.ar_3.png)

ثانيا: الاستراتيجيات المعالجة للتنمية المستدامة

التنمية المستدامة تضمنت العديد من الاستراتيجيات لبلوغ مستويات أعلى من التنمية والوصول إلى التنمية المستدامة، من أهم هذه الاستراتيجيات:

1. استراتيجية النمو غير المتوازن: وضعت نظرية النمو غير المتوازن على أساس النقد المقدم إلى استراتيجية النمو المتوازن اين يؤكد ألبرت هيرشمان Albert hirschman أن النمو الاقتصادي الذي حققته الدول المتقدمة إنما قد تتحقق انطلاقاً من بعض قطاعات الاقتصاد الوطني، مما أدى الى دفع قطاعات الاقتصاد الوطني الأخرى

الى تحقيق النمو الاقتصادي، لذا فإن النمو الاقتصادي حسب هيرشمان يتحقق في بداية المطاف في عدد من القطاعات الأساسية، يؤدي نمو هذه القطاعات الى إحداث تأثيرات تدفع القطاعات الأخرى الى النمو سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، الطريق المباشرة تكون بزيادة طلب القطاعات الأساسية على منتجات القطاعات الأخرى¹. العديد من الانتقادات وجهت إلى هذا الطرح ومن أهمها أنها تعتمد على الواقع الاقتصادي الذي مرت به الدول الغربية في تطوراتها الاقتصادية، أي النمو عن طريق المبادرات الفردية التي وجهت استثماراتها المختلفة بشكل غير متوازن لتحقيق ربح أكبر وفي أسرع وقت ممكن، كما أن إعطاء الأفضلية للمبادرات الفردية نتج عنه عدم إعطاء الأهمية اللازمة للدولة باعتبارها الموجه الأساسي للقطاعات الاقتصادية في ظل تخطيط الموارد المتاحة للاستثمارات وفق الأولوية المسطرة في البرنامج.

2. استراتيجية التنمية القطبية: تؤكد دراسة فرانسوا بيرو François PEROUX للمجتمعات المتقدمة على أن النمو الاقتصادي لا يمكن أن ينتشر في نفس اللحظة الزمنية وفي كل مكان، إلا أنه يظهر في أماكن أو نقاط تدعى "أقطاب النمو" ففي حالة البلاد المتخلفة يرى بيرو أن القيام بعملية التنمية بواسطة هذه النظرية يتطلب إلى جانب التغيرات التقنية تغيرات ذهنية واجتماعية من شأنها تهيئة المناخ الملائم لانتشار كافة آثار هذه الأقطاب². هذه الاستراتيجية وجهت لها العديد من الانتقادات على أساس أن تعرض القطب الصناعي لأية أزمة غير متوقعة سيؤثر ذلك بشكل مباشر على الاقتصاد الوطني، كتأثر الدول المنتجة للنفط والتي تعتمد في اقتصادها على قطاع النفط.

3. استراتيجية الصناعات التكاملية: يركز دوبرنيس G.D.DEBERNIS في استراتيجية على تطوير الصناعات التي تتميز بروابط أمامية وخلفية عالية، وفقا لهذه الإستراتيجية هناك تجنب للصناعات التي تكمن وظيفتها الأساسية في ممارسات تصنيعية غالية في الاقتصاد الوطني، ويعرفها دوبرنيس على أنها صناعة أو مجموعة من الصناعات التي تكمن وظيفتها الأساسية أحداث تغيرات هيكلية داخل محيطها، أي المساهمة في التكامل الاقتصادي والصناعي، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الانتاجية في كافة القطاعات الاقتصادية³. أساس هذه الاستراتيجية هو عملية التكامل الصناعي بالاستناد على اختيار الصناعات التي تتميز بارتفاع روابطها الأمامية والخلفية وتشمل هذه الصناعات، صناعة الحديد والصلب، صناعة الآلات والمعدات، الصناعة الكيماوية، الصناعات البتروكيماوية، الصناعات الاستخراجية والصناعات الالكترونية.

الاستراتيجيات السابقة باختلافها تبقى عاجزة على تحقيق التنمية الشاملة، لذا فإن البحث عن الحلول والبدائل الممكنة لتحقيق التنمية الشاملة التي تسعى إليها الدول النامية عامة والجزائر خاصة قصد بلوغ مكانة بين الدول المتقدمة التي بدورها لا تزال تشغلها فكرة التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد وحماية الصحة والبيئة، لذلك وجب اتباع الاستراتيجيات التالية⁴:

- النمو التراكمي: يربط اتجاهات النمو الاقتصادي بالقضاء على الفقر وتحسين البيئة المحيطة؛

¹ كبرالي بغداد، حمداني محمد، استراتيجيات وسياسات التنمية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بالجزائر، مجلة العلوم الانسانية، عدد 45، 2010، ص 13.

² المرجع نفسه، ص 14.

³ المرجع نفسه، ص 14.

⁴ مصطفى عطية جمعة، خصائص التنمية المستدامة واستراتيجياتها، متاح على:

<http://www.alukah.net/culture/0/106505/#ixzz4qWxssYQM>، تاريخ الاطلاع: 2016/08/23.

- كفاءة استخدام البيئة أو ما يسمى الإدارة البيئية: بأقل قدر من الطاقة الكثيفة، وبالتوفيق مع التنمية الاجتماعية، أي ربط التنمية الاقتصادية الاجتماعية والتنمية البشرية؛
- توليد الوظائف وفرص العمل: من خلال ترشيد الاستهلاك والإعلان عن سلوك استهلاكي جديد يقلل من الفاقد ويزيد من قاعدة المستفيدين، ويؤدي ذلك إلى زيادة الادخار ثم الاستثمار، كذلك تأكيد معدل منتظم لزيادة السكان؛
- تشجيع الإنتاج كبير الحجم بعيدا عن تلوث الهواء والمياه؛
- إعادة توجيه التكنولوجيا وإدارة المخاطر لإطالة أعمار المنتجات والمواد وتخفيض استهلاك الطاقة أو ما يسمى الانتفاع بالطاقات الإنتاجية المتاحة؛
- أخذ المتغيرات البيئية بعين الاعتبار في اتخاذ القرارات الاقتصادية؛
- ترشيد العلوم والتكنولوجيا لخدمة الإنتاج بالجودة الشاملة والمواصفات العالمية والبيئة النظيفة، وتطبيق نظم متكاملة لصون الموارد الطبيعية والبيئية.

ثالثا: مصادر وآليات تمويل التنمية المستدامة

لقد ضبطت ندوة ريو خلال العشريتين الماضيتين النفقات العامة للإنجازات المتوقعة برسم أجندة 21 من عدة مصادر أهمها:¹

1. **المساعدات العمومية:** تخصص البلدان المانحة الرئيسية والأعضاء في لجنة المساعدة على التنمية والتابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية خلال كل سنة إعانة عمومية لفائدة التنمية، ولقد وضعت ندوة ريو ديجانيرو تقديرا لهذا المبلغ بهدف مواجهة نفقات التنمية المستدامة بمقدار 70 مليار دولار سنويا إلى غاية سنة 2000. غير أن تلك المساعدات عرفت تآكلا وأصبح من المتعذر تحصيل تلك التقديرات لفائدة التنمية؛ ضمن مجموع 21 عضوا في اللجنة نجد سوى أربعة دول (السويد، النرويج، هولندا، الدنمارك) تحترم وبصفة منتظمة النسبة المحددة.

2. **التمويل متعدد الأطراف:** يساهم التمويل المتعدد الأطراف في عملية تمويل التنمية المستدامة بنسبة معتبرة، فقد استقر في التسعينات ما بين (17 و 19 مليار دولار) وفي سنة 1997 عند 18 مليار دولار ومن أهم الممولين هنا نجد:²

أ. **البنك العالمي:** يعتبر البنك العالمي الممول الأساسي للإعانة المتعددة الأطراف فمنذ مطلع التسعينات عمل البنك على تطوير سياسته التموينية بشكل محسوس، فبين (1986-1994) قام البنك بتمويل 120 مشروع له علاقة بالبيئة، أي ما قيمته 9 ملايين من الدولارات في شكل قروض. ويمول البنك أربعة أنواع كبرى من نشاطات التنمية المستدامة:

- مساعدة البلدان الأعضاء في رسم الأولويات وتدعيم المؤسسات وصياغة السياسات البيئية واستراتيجيات التنمية المستدامة.
- العمل على توجيه قروض البنك نحو قضايا البيئة عند مراحل تحضير وصياغة وإنجاز المشاريع.

¹ متاح على: <https://blog-montada.imf.org/?p=3666>، تاريخ الاطلاع: 2016/08/24.

² المرجع نفسه.

- حمل البلدان الأعضاء على الاستفادة من التكامل القائم بين مقاومة الفقر حماية البيئة، كالتحكم في النمو الديمغرافي، برامج مقاومة الفقر... الخ.
- معالجة البيئة العالمية عن طريق الصندوق من أجل بيئة عالمية.
- ب. صندوق البيئة العالمية: تأسس الصندوق سنة 1990 ويتم تسييره من طرف البنك العالمي وبرنامج الصندوق إلى تزويد البلدان النامية بالأموال الضرورية لتمويل النفقات الإضافية المرتبطة بتطبيق الاتفاقات المتعددة الأطراف حول البيئة، وتتخذ المساعدات التي يمنحها الصندوق للبلدان النامية شكل اعتمادات موجهة لمشاريع استثمارية ولعمليات الإعانة التقنية وبدرجة أقل لنشاطات البحث.
- وللاستفادة من تمويل الصندوق يجب أن يتوفر المشروع على ملمح محدد ويؤكد فعالية التقنية المستعملة، بالإضافة إلى إسهام المشروع في تامين الموارد البشرية.
- ج. آليات جديدة للتمويل: من وقت بعيد وضعت آليات تمويل التنمية المستدامة موضع المناقشة، وأمام التوزيع غير المتكافئ للثروات العالمية (رسوم دولية، مبادلة حقوق التلوث بمشاريع إنمائية... الخ):
- فرض الرسوم على حركة المضاربة المالية: في هذا الصدد، اقترح (جيمس ثوبان) والجائز على جائزة نوبل في الاقتصاد سنة 1972، فكرة فرض ضريبة على الصفقات المالية الدولي ذات المدة القصير، يمكن اقتطاعها من الصفقات التي تتم بالعملة الصعبة، ويمكن توجيه إيرادات هذا الرسم لفائدة المساعدة على التنمية، ويجلب هذا الرسم حوالي 166 مليار من الدولارات سنويا أي مرتين المبلغ الضروري للقضاء على الفقر المدقع في مطلع القرن الواحد والعشرين وذلك حسب الأرقام التي قدمها برنامج الأمم المتحدة للتنمية، كما أنه تم اقتراح أفكار أخرى لاستخلاص موارد مالي إضافية لصالح التنمية كالرسم بقيمة 1% على تذاكر الطيران.
- ويشمل النقد الرئيسي لهذه المقترحات في صعوبة تطبيقها على الصعيد العالمي، وبالتالي تمت مواجهتها بالرفض والمعارضة من قبل الدول المتقدمة وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، وبالتالي كانت هاته الآليات محدودة نسبية.
- آلية التنمية النظيفة: في البداية اقترحت البرازيل إقامة صندوق يمكن تزويده بأموال المخالفات التي تدفعها الدول المتقدمة التي لا تراعي التزاماتها بتقليل الانبعاثات، ويستعمل هذا الصندوق في تمويل المشاريع ذات الاستعمال الأنجع للطاقة في بلدان الجنوب.
- وخلافا لهذا الاقتراح، فضل مفاوضو بروتوكول كيوتو مبادرة ذات توجه أكثر ليبرالية هي آلية التنمية النظيفة؛ ويمكن للدول أن ترفع حصة حقوها في التلوث وفي المقابل تستمر في التكنولوجيات غير الملوثة لصالح البلدان النامية التي لا تمتلك وسائل الحصول عليها، وتقوم الفكرة على منح مرونة أوسع للبلدان المصنعة في تفعيل التزاماتها مع حث البلدان النامية على المساهمة في مجهود حماية البيئة مقابل التعهد لها بمكاسب تكنولوجية ومالية، ولقد أولت الدول النامية عناية كبيرة لهذا الاقتراح.

المبحث الثالث: الإدارة المحلية وتطوير كفاءاتها في ظل التنمية المحلية المستدامة

تتمتع عملية التنمية المحلية باهتمام خاص من قبل الدول المتقدمة والنامية على حد سواء نظراً لما يترتب عليها من نهوض بالمجتمعات المحلية ورفع مستوى المعيشة والدخول للمواطنين، علاوة على كونها السبيل للوصول إلى تنمية وطنية شاملة خاصة إذا تم تفعيل برامجها في إطار نهج الاستدامة، والوصول إلى تنمية محلية تحتل فيها القضايا البيئية وقضايا الاستدامة المقام الأول وتشكل أولوية يجب مراعاتها من قبل جميع الشركاء المحليين.

المطلب الأول: التنمية المحلية المستدامة وآليات تجسيدها

إن مشروع التنمية المستدامة على مستوى وحدة أو إقليم هو عملية شاملة تأخذ في الاعتبار مصلحة الجماعة بأكملها، خصوصاً في حال انصهار جهود جميع الأطراف في تلك العملية في إطار يضمن جعلها أكثر تنظيمياً وأوسع تفاعلاً، وهذا يعتمد على وضع استراتيجيات وتحديد الأولويات لكل وحدة بحيث يكون الشركاء وخاصة المجتمعات المحلية قادرين على تبني المشروع التنموي بالإمكانات المحلية والتكيف مع البيئة المتغيرة مع الاحتفاظ بإمكانية تعديل الأولويات بحسب الظروف والخصوصيات لكل جماعة، لتصل في النهاية إلى تنمية شاملة على مستوى الدولة.

أولاً: أهداف التنمية المحلية المستدامة والأطراف الفاعلة محلياً

تمثل التنمية المحلية المستدامة نقطة تلاق لجميع السياسات والأهداف التنموية في سياق نظرة شمولية متعددة الاختصاصات على المستوى المحلي، تهدف للوقوف عند المؤهلات التنموية وتوظيفها بشكل يوفق بين النجاعة الاقتصادية، العدالة الاجتماعية والحفاظ على مقومات البيئة المحلية والإقليمية. من هذا المنطلق تغدو التنمية المحلية المستدامة رهان حقيقي للوحدات المحلية. التي صارت ملزمة الجهات الفاعلة في إقليم الوحدة يفضي لإحداث تغيير إيجابي مدروس تمتد آثاره عبر البعد الزمني إلى ما بعد الجيل الحالي وعبر البعد المكاني لبلوغ تنمية وطنية شاملة ومستدامة.

بتحقيق أهداف تراعي الأبعاد الخصوصية وتطلعات الجماعة المحلية على نحو يتطلب تجنيداً نوعياً لكل في سياق متصل، يجدر بنا التساؤل عن الحد الأدنى من المقومات الواجب توفرها في الوحدة المحلية والتي تسمح بإمكانية الحديث عن مقارنة للتنمية المستدامة، وهنا يبرز عامل جد مهم يتمثل في مدى الانسجام والتناقص بين المستويات: المحلي، الإقليمي والمركزي¹.

1. أهداف التنمية المحلية المستدامة: تمثل التنمية المحلية المستدامة عملية مركبة وحركة ديناميكية تتوخى تحقيق

الأهداف التالية:

أ. أهداف الإنجاز: وهي تلك القواسم المشتركة بين التنمية المحلية بمفهومها التقليدي مع التنمية المحلية من منظور الاستدامة إلى حد ما - عدا ما يطبع ويميز الشكل الثاني للتنمية من تحديات والتزامات بيئية - والمتمثلة في حصيلة الإنجازات المادية على الصعيد الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي من مشروعات وهياكل تنموية ونشاطات تتيح المزيد من فرص الحداثة.

ب. أهداف معنوية: تمثل ذلك الجانب الذي يتجلى في مجموع المتغيرات القيمية، السلوكية والمعرفية التي تطرأ على أفراد المجتمع أثناء تعبئتهم لممارسة بل لقيادة عملية التنمية.

2. الأطراف الفاعلة في التنمية المحلية المستدامة: من أهم خصائص التنمية عموماً والتنمية المحلية خاصة أنها عملية إحداث تغيير مقصود ومرغوب من قبل فئات ستكون المستفيد الأول من هذا الأخير. وعليه

فمن غير المنطقي أن تخطط التنمية وتنفذ بعيدا عن تفاعل ومشاركة هذه الفئات التي تمثل الأطراف المحلية الفاعلة والتي ستتوقف عندها فيما بعد.

الانطلاق في تطبيق مشروع التنمية المحلية المستدامة يحتاج إلى خطوة عملية على طريق تجنيد الأطراف ذات المصلحة والمتمثلة في أربعة أطراف: الدولة، الجماعات المحلية، القطاع الخاص والمجتمع المدني.

أ. الدولة: تمثل الدولة المؤسسة الأم التي تحتضن جميع فعاليات التنمية فهي المسؤول الأول عن وضع الأطر السياسية، القانونية والإدارية للعملية التنموية، وهذا أحد مقومات التنمية الأساسية. هذا من جهة.

من جهة أخرى، فإن الدولة هي القيم على إعداد الاستراتيجية الوطنية للتنمية عبر تحديد الخطوط العريضة إلى تمثل محاور مرجعية للوحدات الإقليمية والمحلية فيما بعد عند إعداد خططها وبرامجها للتنمية المحلية.

ب. الجماعات المحلية: ممثلة في الإدارة المحلية التي هي عبارة عن مجموعة الأجهزة الفنية والتنفيذية التي تتولى تدبير الشؤون والخدمات العامة ذات الطابع المحلي، وهي تمثل للدولة والسلطة المركزية على هذا المستوى، حيث تضمن هذه الجماعات برامج وخدمات تتلاءم وخصوصيات البيئة المحلية وتأخذ بعين الاعتبار تطلعات وحاجات سكان الوحدة.

وهنا لا مناص من التأكيد على البلدية كقطب قاعدي رئيس للتنمية المحلية ويتولى احتواء وتنسيق تم تفعيل المبادرات الشعبية وتبني البرامج التنموية، إذ لا فعالية للجماعة إلى لا تتمكن من وضع وتحديد رؤيا لتحقيق أهدافها التنموية في إطار مخطط استراتيجي، بتوظيفها لمجموع الوسائل والآليات التدبيرية الحديثة التي تكفل النجاح سواء من حيث نظامها الإداري والتنظيمي، أو من حيث مواردها المالية ورأسمالها البشري.

ويبقى أحد الأوجه الرئيسة لتدخل الجماعة هو مساعدة القطاع الخاص بشكل مباشر على الاستثمار بواسطة تقديم مساعدات مادية للمقاولات، أو بشكل غير مباشر عبر تسهيلات فوق أرض الجماعة، بإعداد المناطق الصناعية لاستقطاب القطاع الخاص، ومنح ضمانات ضرورية لتحصيل القروض.¹

فالجماعة لا بد أن تلعب دور المنعش المحلي، ولا بد أن يكون مجهودها محركا لدور الفعاليات الاقتصادية الأخرى، كما يجب عليها أن تقوم بتقديم مساعدات توعية للمقاولات التي تعرف صعوبات، خاصة إذا كانت توفر خدمات ذات أهمية استراتيجية في حياة السكان المحليين، ولا اعتبار المصلحة العامة المحلية.²

ج. القطاع الخاص: يشكل القطاع الخاص فاعلا رئيسيا في بلوغ أهداف التنمية المحلية والمستدامة، حيث يتميز هذا الأخير بقدرته على الابتكار والتجديد وتقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة نظرا لعامل المنافسة بين الشركات التي تعمل في نطاق نفس الوحدة المحلية، خاصة ما يتعلق منها بعمليات التهيئة والبنى التحتية، الاتصالات والنظافة. ويتناسب للقطاع الخاص دور وفضل كبير في رفع مستوى المعيشة ونوعية الخدمات علاوة على توفير فرص العمل.

¹ Luc Saïdj: « Les moyens d'intervention des collectivités locales: l'intervention par les aides directes », 2002, Librairie Générale. De Droit. Et De Jurisprudence : E. J.A. Paris, p. 65.

² François Robbe: « Interventionnisme et libre administration des collectivités territoriales », 2002, Librairie Générale De Droit Et. De Jurisprudence. E.J.A. Paris, p:36.

كذلك فإن التصور الجديد للجماعة العصرية، لا يكمن في تبنيتها الأساليب وآليات التدبير لدى القطاع الخاص فقط، بل يكمن في رؤية المسيرين المحليين لخلق إطار تكاملي مع المستثمرين، أي الخواص من خلال تفويض التدبير لبعض المرافق الصناعية والتجارية.

فالبحث عن الجودة معايير ومواصفات عالمية للخدمات العمومية المحلية، دفعت بالجماعات المحلية إلى البحث عن أسلوب جديد يزيد من إنتاجية المرافق العامة المحلية وتحديثها انطلاقاً من هذا الأسلوب الذي أصبح مفضلاً لدى الكثير من الجماعات المحلية، لكونه يجعل الجماعة تتوفر على مرافق في مستوى تلك التي تتوفر عليها المدن العالمية، مع تقوية تنافسيتها في جلب الاستثمارات، السياحة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، هذا من جهة، ومن جهة ثانية هناك أسلوب إشراك القطاع الخاص في تدبير المرافق الجماعية تحت إطار سياسة الخصوصية التي لجأت إليها الدولة، إلا أن الجماعات المحلية لم تصل بعد إلى هذه المرحلة ذات الفوائد الاقتصادية المعتبرة أهمها تحريك الدورة الاقتصادية المحلية وتجهيز البنيات التحتية.

وقد أثبتت التجارب أن الشراكة بين الجماعة والمقاولات الخاصة تنعكس بالإيجاب على مستوى الوحدة المحلية ككل، وتستجيب أكثر لطموحات المجتمع.¹

في المقابل هناك وجه آخر لتدخل الجماعة المحلية يقتضي إنشاء شركات ذات الاقتصاد المختلط، وهذا الشكل يتم في إطار تنظيمي يحكمه القانون قصد تحقيق غرض اجتماعي مشترك، وهي شركات أصبحت أداة للنهوض بالتنمية.

٥. المجتمع المدني: يعتبر المجتمع المدني مفهوماً عصبياً يشدد الجميع على أهميته ودوره في التنمية، وهو كيان متمايز عن السلطة وأجهزتها يشير إلى تجمع من الأفراد منتظم في شكل علاقات تستند إلى معايير المواطنة والمشاركة الطوعية.

ويكتسب المجتمع المدني أهمية بالغة بالنظر إلى دوره المحوري في التنمية المحلية، وهو ما أكدته الأمم المتحدة بإدراجها لمؤشر عن دور منظمات المجتمع المدني كأحد أهم العوامل لقياس التنمية، ويعتبر إلمام هذه الأخيرة بجميع صلاحياتها عاملاً مهماً لضمان فعالية ممارساتها وأنشطتها.

حيث تأخذ هذه المنظمات (الجمعيات نسائية - خيرية - دينية - بيئية - اجتماعية، النقابات، المنظمات غير الحكومية، النوادي ومؤسسات الأبحاث) على عاتقها تقديم خدمات ذات بعد اجتماعي وإنساني لفئات المجتمع وتوجيه مشاركة المواطنين في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية من خلال تعبئة الجهود والطاقات وتبني المبادرات لتشكيل قوة تأثير على السياسات العامة.

ثم إنه لا يمكن إنكار الدور الذي تقوم به هذه المنظمات في مجال حماية البيئة خاصة في الدول المتقدمة مع أن نشاط وتدخل الجمعيات المحلية في المجال البيئي يتنوع بتعدد وتنوع المجال نفسه، حيث تقوم بالدور التوعوي والتحسيس، نشر المعلومات، إصدار نشرات أو مجلات، اللجوء للقضاء في حال المخالفات البيئية وحياسة وتسيير الأوساط الطبيعية²، وعليه، فإن تفعيل الحقيقي للامركزية يرمي إلى إشراك الشعب في إدارة وتسيير شؤونه

¹ Michel Bazex: « L'évolution des relations entre les collectivités locales et les entreprises ». 2002.

Librairie Générale De Droit Et. De Jurisprudence, E.J.A. Paris, p: 13.

² Jérôme Fromageau et Philippe Guttinger: « Droit de l'environnement », Edition Eycolles, Paris, 1993, p124.

المحلية من خلال المجالس المحلية، وهو ما من شأنه الانتقال به من حالة اللامبالاة إلى أن يكون الطرف الذي يمد القرارات المحلية بالشرعية.

ثانياً: دور المشاركة كمدخل لتحقيق التنمية المحلية المستدامة

اتجهت التنمية المحلية نحو التخلي عن منظور الاعتماد على الجهات الرسمية والأجهزة المحلية منفردة لبلوغ مقاصد التنمية المحلية المستدامة والبحث عن استراتيجية جديدة لصهر الجهود الشعبية وجهود القطاع الخاص مع الجهود الحكومية في إطار مفهوم المشاركة ذو العلاقة الطردية مع مفهوم التنمية المحلية المستدامة كما أثبتته تجارب الدول الرائدة في هذا المجال.

وتمثل المشاركة برنامج عمل متكامل يستهدف تقوية فكرة المواطنة وتجنيد الفاعلين المحليين خاصة المواطنين وأفراد المجتمع المدني ما يحقق وفاقاً اجتماعياً، سياسياً وتنموياً واسعاً يسفر عن قبول ودعم أكبر للسياسات والبرامج قيد الانجاز، لاعتبار أن هذه الأخيرة تعبر عن إرادتهم وتمثل الوسيلة لبلوغ تطلعاتهم.

وهذا ما يدخل في سياق الحكم الراشد المحلي الذي يجب أن تتبناه الأجهزة والجماعات المحلية عبر تفعيل آليات تضمن مشاركة دائمة ومهيكلية للمجتمع المدني تتعدى تلك الممثلة في التصويت يوم الانتخاب إلى التأثير في مسار اتخاذ القرار وتنفيذ وتقييم البرامج.

تمثل المشاركة إحدى الضروريات الوظيفية لأي نظام أريد أن تزداد فعالية أدائه محلياً خاصة مع تنامي وعي أفراد ومنظمات المجتمع المدني بأهمية دورهم واستعدادهم للالتزام التطوعي بإنجاز ومتابعة البرامج التنموية، فالمطلوب إذن هو نوع من لامركزية تخطيط التنمية، وعموماً يتعاضم النجاح متى تعاضمت المشاركة، وهذا موقف يكون فيه لكل أعضاء المجتمع حظ من التقدم والمساهمة فيه.

فالمشاركة هي إجراء فيصلي يضمن استعمال الموارد المحدودة من طرف الخبرات والأولويات المحلية، كذلك لضمان الالتزام بالتغيير، فهي اليوم بمثابة مطلب رئيس للتنمية المحلية المستدامة على اعتبار أن المشاريع التنموية ليست بالوصفة النمطية الجاهزة للتطبيق، والتي تولّد نوعاً من الحيادية أو المشاركة الانتقادية عادة بقدر ما هي دليل عمل تنموي يصاغ بناء على مشاورات، جلسات تخطيط وتحليل لمعطيات الإقليم بين خبراء وأعوان العمل المحلي من جهة وقاطني الوحدة المحلية من جهة أخرى ما يسفر عن مشاركة جادة وتفاعلية من شأنها المساعدة على تحقيق قفزة نوعية في مجال التدبير المحلي. فالمشاركة توفر فرصاً متساوية للأفراد والجماعات لإدراج مطالبهم على جدول أعمال الأجهزة التنفيذية المحلية، فيكون تبني خيارهم دافعاً نحو الالتزام أكثر فأكثر بالضوابط والقواعد الرسمية¹، ومدخلاً لتأسيس نوع جديد من الروابط والعلاقات مع أجهزة الإدارة المحلية بصورة تجعل من السلس مزاولة مسارات التنمية. إضافة إلى ما سبق فالمشاركة تنتج تكاملاً في الجهود بالتالي جودة في الخدمات المقدمة من طرف السلطات المحلية والفاعلين الذين يشكلون في نفس الوقت الأطراف المستفيدة من هذه الخدمات، ما يؤدي إلى الاعتراف ببعضهم البعض على أهم شركاء فاعليون في النهوض بالوحدة المحلية التي ينتمون إليها.

¹ نحي الغصبي ابو عجرم، دور الوعي البلدي في التنمية المحلية، مداخلة في مؤتمر العمل البلدي الأول، مركز البحرين للمؤتمرات، 2006.

ويبرز دور المشاركة خاصة فيما يتعلق بالقضايا البيئية كما يؤكد ذلك المبدأ العاشر من مبادئ إعلان "ريو" حول البيئة والتنمية المستدامة: "إن أحسن طريقة لمعالجة المسائل البيئية هي ضمان مشاركة كل المواطنين المعنيين مع كفالة حق الاطلاع على المعلومات البيئية لكل فرد وجهة"¹.

وقد تتباين آليات المشاركة كما قد تتفاوت درجاتها ومستوياتها على النحو التالي:

1. **المشاركة في التخطيط لمشاريع التنمية:** التخطيط التشاركي خطوة أولية في تعريف جدول أعمال مشترك للمجتمع المحلي والوحدات الخارجية، يتوقع أن تتطور هذه الخطوة الأولية نحو عملية تخطيط التنمية المستدامة ذاتيا على المستوى المحلي، وفي هذه العملية ينبغي تقارب وارتباط المستويين المحلي والقومي، فتكون النتيجة صياغة خطط شاملة ومتكاملة للتنمية المستدامة، ويتم ذلك كما يلي:²

- عبر تنظيم لقاءات دورية واستثنائية بين ممثلي المجتمع المدني من مواطنين وجمعيات ومسؤولين محليين وتكثيف الندوات الحوارية لمناقشة خطط السياسة العامة؛

- وإما بتنظيم استفتاءات محلية كإجراء استشاري مساعد على عملية اتخاذ القرار بالمشاركة.

2. **المشاركة في تنفيذ المشاريع:** من خلال حشد وتعبئة الجهود والموارد الذاتية من يد عاملة، رأس مال ومعدات، وهي غالبا مشاركة طوعية تنم عن قدر من الوعي والانسجام الحاصل بين الشركاء المحليين.

3. **المشاركة في متابعة وتقييم المشاريع:** يمكن أن يتم ذلك عن طريق مواكبة والاطلاع على مستويات الإنجاز وكل ما يتعلق بالبرامج قيد التنفيذ، ويكفل ذلك التدفق المستمر والمنظم للمعلومات بين الإدارة والمجتمع المدني ما يسمح بتقديم الاقتراحات والطلبات أو الاعتراضات المتعلقة بأداء المشاريع.³

ثالثا: الخيارات التنموية الحديثة الممكنة لبلوغ التنمية المستدامة

هناك العديد من الخيارات التنموية الممكنة تبنيها إلا أنه تبقى من أهمها ما سيتم إدراجه من خلال هذا الفرع

1. **محاولة الاقتداء بالدول المتقدمة:** من خلال السعي إلى بلوغ المكاسب التنموية المحققة سواء التقنية منها أو التكنولوجية، المكاسب التي لا يمكن بلوغها دون إعطاء اهتماما بالغا بالبحث العلمي وتحويل المعرفة العلمية إلى تكنولوجيا في اقتصاد صار يعرف بالاقتصاد المعرفي Economy Knowledge أين تشكل المعرفة أو المعلومة المتغيرة المحددة في كسب رهان التنافسية العالمية ومنه التمكن من بلوغ إحداث التنمية المستدامة. لذا فإن المعرفة أصبحت تشكل أساس الثروة.

2. **الاستثمار الأجنبي المباشر كمحرك لبلوغ التنمية المستدامة:** ما يمكن الإشارة إليه هو أن أفريقيا تجتذب أدنى المستويات من الاستثمار الأجنبي المباشر مقارنة بباقي المناطق الأخرى من العالم، إذ نسجل عددا

¹ **La planète Terre entre nos mains**, Conférence des Nations Unies sur l'environnement, Rio DE Janeiro, Juin 1992, La documentation française, p47.

² محمد سليمان طابع، أساليب ووسائل تحقيق التنمية المحلية والريفية، المشاركة الشعبية مدخلا، أوراق وبحوث ندوة حول: التنمية المحلية والريفية - وسيلة الحكومات لتحقيق تنمية محلية وريفية شاملة، القاهرة 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص69.

³ Abdelhafid Ossoukine, **La transparence administrative**, Edition Dar El Gharb, Oran, Algérie, 2002, p15.

ضئيلا من الأنشطة المرتبطة بالبحث والتطوير والتي تقتصر في الغالب على تطبيق معارف قائمة بدلا من استحداث وتطبيق أفكار جديدة. الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى ثلاثة أسباب رئيسية:¹

- التباين الواضح بين السياسات العلمية وسياسات الاستثمار الأجنبي المباشر (ففي العديد من البلدان الأفريقية، لم تدرج العلوم والتكنولوجيا والإبداع في صميم استراتيجيات التنمية؛
- انعدام التنسيق والترابط بين سياسات تشجيع الاستثمار وسياسات البحث، أين نسجل معظم سياسات الاستثمار الأجنبي المباشر تركز على رؤوس الأموال بدلا من تراكم المعرفة ورأس المال البشري (فوكالات تشجيع الاستثمار على سبيل المثال، تركز أكثر على المشاريع الجاهزة ولا تعطي اهتماما لتحصيل المعرفة)؛
- انعدام ثقافة الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

اليوم صار بإمكان الدول النامية ربط علاقات مع شبكات الإبداع العالمية من خلال اتفاقيات الشراكة مع الشركات المتعددة الجنسيات من جهة أو المكاتب الاستشارية المالكة للمعرفة والمخاطر العالمية. على هذا الأساس فإننا نسجل العديد من الآثار الإيجابية المباشرة على التنمية المترتبة عن الاستثمار الأجنبي ونقل التكنولوجيا، منها دفع أجور مرتفعة للباحثين وحاملو الشهادات العليا، الاستعمال الرشيد للمواد المتاحة محليا، نقل التكنولوجيا معدات ومختبرات جديدة وتصميم منتجات استهلاكية أفضل تماشيا مع الاحتياجات المحلية سواء من حيث النوعية أو السعر بما يتماشى والقدرة الشرائية للمواطنين .

أما من بين الآثار الإيجابية غير المباشرة، نذكر التأثيرات الإيجابية على المؤسسات المحلية وغرس ثقافة البحث والتطوير في الشركات المحلية، زيادة على استحداث حقول معرفية وتخصصات في الجامعات المحلية وإنشاء تكتلات للبحث والتطوير، كما أن هناك آثارا جانبية على المنتجات التي لا ترغب الشركات عبر الوطن في انتاجها بنفسها وتقوم بإسناد هذه المهمة لمؤسسات وطنية.

بالمقابل فإن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر يمكن أن يؤثر سلبا على التنمية المحلية من خلال احتمال الاكتظاظ في سوق العمل، مما يجعل من الصعب على الشركات المحلية اجتذاب المهارات اللازمة، زيادتا على أمكانية اكتظاظ وحدات البحث المحلية، اقتصار الروابط بين الفروع الأجنبية والشركات والمؤسسات المحلية على روابط محدودة، واحتمال وقف أنشطة البحث والتطوير المحلية نتيجة وفود الشركات الأجنبية، ولاسيما عن طريق الشراء. ويتوقف التأثير الخالص في الاقتصاد المضيف على طبيعة البحث والتطوير والظروف المحددة لهذا الاقتصاد. وأن تطوير المهارات والقدرات الإبداعية المحلية عامل أساسي ليس فقط لاجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر في البحث والتطوير بل أيضا للاستفادة من ذلك الاستثمار. كما أن درجة استفادة البلدان النامية من نشر المعرفة والإبداع تتوقف أيضا على درجة اندماج الشركة عبر الوطني في الشبكة الأوسع من عمليات البحث، بما في ذلك الشركات المحلية والقطاع العام.

لذا فإن السياسات الحكومية الإيجابية يمكن أن تؤدي دورا رائدا في إيجاد وتسهيل الظروف المناسبة لاجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر وبالأخص أنشطة البحث والتطوير والاستفادة منه.

فوضع السياسات الرامية إلى اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر في أنشطة البحث والتطوير على ضوء التحول باتجاه أنشطة أكثر استناد إلى المعرفة يتطلب إقامة سياسة واضحة المعالم تضمن تحرير الاستثمار الأجنبي المباشر

¹ كربالي بغداد، حمداني محمد، مرجع سابق، ص ص 16، 17.

وتعزيز القاعدة العلمية والتكنولوجية الوطنية. فمن بين أدوات السياسات المحددة التي يمكن النظر فيها نجد الحوافز وشروط الأداء وكيفية استهداف الاستثمار الأجنبي المباشر وتوفير المرافق العامة وبالأخص البنية التحتية المنخفضة التكلفة والعالية الجودة.

كما أن وضع سياسات في مجال التعليم وتطوير المهارات وبناء نظام للإبداع الوطني بات يشكل إلزامية في الوقت الحالي. كما أن هناك حاجة إلى ضمان توزيع مناسب للمسؤوليات بين الحكومة والهيئات الأخرى. كوكالات تشجيع الاستثمار التي لا تولي ما يكفي من اهتمام لإمكانيات اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر التي قد تسهم في تراكم المعرفة، وإنما تركز على تراكم رأس المال في شكل أصول ملموسة، لذا فإنه من الضروري على وكالة تشجيع الاستثمار أن تندمج اندماجا أفضل في شبكة الإبداع الوطني ومطابقة أنشطة الترويج مع استراتيجية البلد الشاملة في مجالي التنمية والإبداع. كتشجيع الاستثمار في البحث والتطوير في الشركات الأجنبية والمحلية، والعمل على جذب الاستثمار الأجنبي المباشر وتحسين البنية التحتية التكنولوجية للبلد، والتعاون مع كل من المستثمرين الموجودين والجدد على تشجيع الاستثمار الجديد المرتبط بالبحث والتطوير العمل على توثيق العلاقات بين أنشطة البحث والتطوير التي تقوم بها الفروع الأجنبية من جهة وأنشطة البحث المحلية.

من هنا فإن أنشطة البحث والتطوير التي تقوم بها الفروع الأجنبية في بعض البلدان تحفز أنشطة البحث والتطوير المحلية، وتساعد الجامعات على تحديد مجالات جديدة حيث يلزم تطوير المهارات، وتجذب المزيد من اهتمام الطلبة المهتمين بالميادين التكنولوجية، هي عوامل تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في بلوغ التنمية المستدامة.

3. سن قوانين في إطار استراتيجية متكاملة لبلوغ التنمية المستدامة: لعل قانون تهيئة الإقليم الجزائري يعد من المحفزات الحقيقية للوصول إلى التنمية المستدامة، فالحفاظة على البيئة وبلوغ التنمية المستدامة لن يكون إلا من خلال تهيئة الإقليم وهو ما عمدت إليه الجزائر من خلال القانون المتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة الذي صدر في 2001 والذي يهدف إلى:¹

- إعداد استراتيجية لإعادة توازن توزيع النشاطات على السكان ووسائل التنمية؛
 - مكافحة أسباب النزوح الريفي وإنعاش المناطق المهمشة؛
 - المحافظة على البيئة وتأمين الأنظمة البيئية؛
 - وضع بنية حضرية حقيقية وتنظيم سياسة المدينة؛
 - دمج البعد المغاربي والمتوسطي؛
 - ترقية التنمية المحلية والتسيير التساهمي.
- أما بالنسبة للاستراتيجية الوطنية فهي ترمي إلى تكريس التنمية المستدامة عن طريق ثلاثة محاور أساسية:
- بعث التنمية الاقتصادية لإنشاء الثروات، وخلق مناصب الشغل ومكافحة ظاهرة الفقر المنتشرة؛
 - الحفاظ على الموارد الطبيعية المحدودة كالمياه، والأراضي الفلاحية، والغابات والتنوع البيئي.
 - تحسين الإطار المعيشي للسكان من خلال تسيير أمثل للنفايات، وعمليات التطهير ومختلف الشبكات.

¹ كربالي بغداد، حمداني محمد، مرجع سابق، ص 20.

لبلوغ هذه الأهداف تم وضع برنامج عمل يتمثل في المخطط الوطني المتعلق بالتهيئة والتنمية المستدامة، إلا أن تحقيق هذا المخطط يتطلب وضع تدابير قانونية ومؤسسية وكذا طرق المتابعة والمراقبة.

لهذا الغرض صدرت سلسلة من قوانين من بينها قانون تسيير ومراقبة وإزالة النفايات، وقانون المحافظة وتأمين الساحل وقانون المحافظة على البيئة، وقانون المحافظة على المناطق الجبلية من جهة، ومن جهة أخرى تم تكييف النصوص القانونية السارية المفعول مع مستلزمات المحافظة على البيئة والتنمية المستدامة.

وتدعيماً لهذه السياسة البيئية، تم وضع أدوات اقتصادية ومالية وترتيبات جبائية تضمنتها قوانين المالية لسنوات 2000، 2002، 2003 تتعلق بالنفايات الصلبة والسوائل الصناعية وتسرب الغازات والنشاطات الملونة أو الخطيرة، كما شُرع في تنفيذ هذه الاستراتيجية الوطنية انطلاقاً من 2001 رافقتها عمليات الحسيس تجاه المواطنين قصد الحفاظ على البيئة وهو ما يفسر أيضاً الزيادة الملحوظة في عدد الجمعيات الإيكولوجية الناشطة في هذا الميدان.

وتصب جميع الجهود التي تبذلها الجزائر في هذا المجال في أن تجعل هذه المفاهيم ثقافة وممارسة وهو ما يؤكد عزمها الحقيقي أيضاً بإدراجها في المناهج التربوية كمواضيع تدرس للتلاميذ.

أ. المشاريع المرتقبة: وفي إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي، تم إنجاز عمليات تخص إنهاء أشغال أكثر من 10 مراكز دفن النفايات "CET" في أهم المراكز الحضرية للبلاد.

إضافة إلى هذا فإن هناك أعمال هي قيد الإنجاز نذكر منها:¹

- وضع جهاز مراقبة للهواء.
- إعداد مخطط تهيئة الشاطئ في إطار مخطط عمل البحر الأبيض المتوسط (PAM) والذي يهدف إلى الحماية والاستعمال العقلاني والدائم لموارد الشواطئ في منطقة الجزائر العاصمة.
- ب. التوازن الجهوي: إن الاستراتيجية الوطنية للتنمية الريفية المستدامة المعتمدة تهدف إلى تنمية اقتصادية مرافقة وموزعة بالتساوي عبر التراب الوطني.
- وترجمتها تتم عن طريق سلسلة من العمليات تهدف على الخصوص إلى دعم الأنشطة المنشئة للشغل والمداخيل وتقوية إمكانية وصول سكان الريف للخدمات الأساسية من ماء وكهرباء وغاز وكذا متابعة برامج السكن الريفي.
- وقد مر إعداد هذه العمليات بمرحلة طويلة من النضج والتشاور سمحت بمساهمة كل الفاعلين على المستوى المحلي (سكان، سلطات محلية، منظمات مهنية، مؤسسات، دراسات وآخرون). وهي اليوم تجسّد عبر المئات من المشاريع الحوارية.

¹ كربالي بغداد، حمداني محمد، مرجع سابق، ص 22.

المطلب الثاني: مجالات تدخل الإدارة المحلية في التنمية المستدامة

تعتبر اللامركزية الإدارية أسلوب من أساليب التنظيم الإداري تقوم بتوزيع الوظيفة الإدارية في الدولة على أساس إقليمي، حيث تقدم لهم فرصة ممارسة التجارب الإدارية المتعددة للوصول إلى أفضل الأوضاع لإشباع حاجات الأفراد، رغبة في النهوض بمستوى الإدارة المحلية، إلا أن المجالس المحلية (الولائية - البلدية) تمارس عدة وظائف وصلاحيات متعلقة بالتنمية في جميع مجالاتها للمشاركة في تسيير الإدارة العامة.

تبنى فلسفة الإدارة المحلية على قاعدة توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية والهيئة المحلية المنتخبة، ويبقى القانون هو الفيصل في تحديد ما هو محلي من الاختصاصات وما هو قومي. وهي قضية ترجع بالأساس إلى نية المشرع في التنازل عن هذا الجزء أو ذاك من الوظائف لصالح الأجهزة المحلية تخفيفا للعبء الملقى على كاهل الجهاز المركزي، وهو إجراء منوط أيضا بمدى تطور الإدارة المحلية وقدرة أجهزتها على القيام بهذا الحد أو ذاك من الاختصاصات.

أولا: صلاحيات البلدية في تحقيق التنمية المستدامة

بحكم علاقة البلدية مع المواطنين وارتباطهم بها، وباعتبارها الخلية والمجموعة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية الأساسية والقاعدية في التنظيم الإداري الجزائري فقد منحها المشرع اختصاصات ووظائف أساسية في مختلف القوانين والتنظيمات المنظمة للبلدية من أجل تلبية حاجات المواطنين في أفضل شكل ممكن وهذا من خلال بحث أطر التنمية على مستواها ويجب علينا التفريق بين الصلاحيات الممنوحة للمجلس الشعبي البلدي والصلاحيات الممنوحة لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

1. صلاحيات المجلس الشعبي البلدي: يتولى المجلس الشعبي البلدي بإدارة الشؤون العامة للبلدية من خلال مداولاته في مختلفه الميادين المتعلقة بحياة المواطنين في إقليم البلدية ويمكن إجمال هذه الصلاحيات في النقاط التالية:

أ. في مجال حماية البيئة والتعمير وتهيئة الإقليم: في إطار هذه الصلاحيات تتزود البلدية بكل أدوات التعمير المنصوص عليها في التشريع ويصادق عليها بموجب مداولة وتمثل أدوات التعمير في:

- المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير: وهو أداة للتخطيط المحلي والتسيير الحضري يحدد تصاميم التهيئة ومخططات التنمية ويضبط الصيغ المرجعية لمخطط شغل الأراضي ويمكن القول أنه حلقة وسطى بين المخططات التنموية بكل مستوياتها من جهة وبين مخطط شغل الأراضي من جهة ثانية، بحكم أنه يستوعب برامج المخططات التنموية ويشكل مرجعية مخطط شغل الأراضي ويتضمن هذا المخطط التوجيهات الأساسية للتهيئة العمرانية على مستوى الإقليم الذي يغطيه ويحدد مناطق التدخل في الأنسجة الحضرية والمناطق الواجبة الحماية يقسم هذا المخطط الإقليم الذي يغطيه إلى قطاعات هي القطاعات المعمورة، القطاعات المبرمجة للتعمير، قطاعات التعمير المستقبلية القطاعات غير قابلة للتعمير.

- مخطط شغل الأراضي: يحدد مخطط شغل الأراضي بالتفصيل في إطار توجيهات المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير حقوق استخدام الأراضي والبناء. إن مخطط شغل الأراضي يفصل القواعد المنصوص عليها في المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير مما يعطي صورة دقيقة لكيفية وطريقة استخدام الأرض. يحدد وبصورة مفصلة الشكل الحضري والتنظيم وحقوق البناء واستعمال الأراضي بالنسبة للقطاع أو القطاعات والمناطق

التي يغطيها إضافة إلى تحديد المساحات العمومية والمساحات الخضراء والمواقع المخصصة للمنشآت العمومية وتخطيطات ومميزات طرق المرور والأحياء والشوارع والمناطق الواجبة الحماية مواقع الأراضي الفلاحية.¹

هذه عن الأدوات التي يجب على البلدية التزود بها أما عن بقية الصلاحيات الأخرى في مجال حماية البيئة والتعمير وتهيئة الإقليم فتتمثل في ما يلي طبقا للمادة 107 و108 يكلف المجلس الشعبي البلدي بوضع برامج تنمية سنوية، ومتعددة السنوات الموافقة لعهدته في إطار المخطط الوطني للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم وكذا المخططات التوجيهية القطاعية، وينفذ على المدى القصير أو المتوسط أو البعيد هذه البرامج أخذا بعين الاعتبار برنامج الحكومة ومخطط الولاية وما يساعد المجلس للقيام بهذه المهمة أن هناك بنك للمعلومات على مستوى الولاية يشمل كافة الدراسات والمعلومات والإحصاءات الاجتماعية والعملية المتعلقة بالولاية²، كما يسمح القانون للبلدية التدخل كلما تبين لها أن البيئة الطبيعية مهددة أو معرضة بخطر التلوث، حتى أن المشرع الجزائري اشترط الموافقة المسبقة للبلدية قبل إقامة أي مشروع في حدود إقليمها يمكن أن يلحق ضررا بالبيئة ويتسبب في عرقلة التنمية المستدامة باستثناء المشاريع ذات المنفعة الوطنية، كما تشارك البلدية في الإجراءات المتعلقة بعمليات التهيئة العمرانية بموجب الآراء التي يبديها بشأن المشاريع القطاعية المتعلقة بحماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء وقد أوجب المشرع ساعة وضع مناقشة مخطط البلدية ونسجها العمراني مراعاة المساحات المخصصة للفلاحة وكذلك تجانس المجموعات السكانية والطابع الجمالي للبلدية.³

كما تسهر البلدية على المراقبة الدائمة لمطابقة البناءات للشروط المحددة في القوانين والتنظيمات المعمول بها، ذلك باشتراط الموافقة المسبقة للمجلس الشعبي البلدي على إنجاز أي مشروع على التراب البلدية يتضمن مخاطر من شأنها الإضرار بالبيئة.⁴

و على صعيد آخر وطبقا للمادة 116 من القانون 11/10 حمل المشرع البلدية حماية التراث العمراني والمواقع الطبيعية والآثار والمتاحف وكل شيء ينطوي على قيمة تاريخية أو جمالية وكذلك المحافظة على الوعاء العقاري، وتبادر بالعمليات المرتبطة بتهيئة الهياكل والتجهيزات الخامسة بالشبكات التابعة لاختصاصها ويعود للبلدية السهر على المحافظة على النظافة العمومية والطرق ومعالجة المياه القذرة وتوزيع المياه الصالحة للشرب ومكافحة ناقلات الأمراض المعدية كما يعود لها حماية التربة والثروة المائية.⁵

ب. في المجال الاجتماعي والتربوي والثقافي والرياضة والسياحة: إن المشرع الجزائري منح المجالس الشعبية البلدية المنتخبة صلاحيات عدة في هذا مجال تتمثل فيما يلي:

- إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي طبقا للخريطة المدرسية الوطنية وضمان صيانتها وإقامة المطاعم المدرسية وتسييرها، والسهر على توفير وسائل النقل للتلاميذ والتأكد من ذلك؛

¹ عيسى مهزول، صلاحيات المجلس الشعبي البلدي في مجال العمران، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 64.

² عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 200.

³ المواد 105-110 و114 من القانون 11/10 المتضمن قانون البلدية.

⁴ علاء الدين عشي، شرح قانون البلدية 10/11، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص 29.

⁵ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سابق، ص 200.

- وفي حدود إمكانيات البلدية المادية تقوم باتخاذ كل التدابير الموجهة لترقية الطفولة وحدائق الأطفال والتعليم التحضيري والتعلم الثقافي والفن؛
 - أما في مجال الرياضة والشباب فتساهم البلدية في انجاز الهياكل القاعدية الجوارية الموجهة للنشاطات الرياضية والشباب والثقافة والتسليّة التي تمكنها من المساهمة المالية للدولة؛
 - تقدم البلدية مساعدتها للهياكل والأجهزة المكلفة بالشباب والرياضة والثقافة والتسليّة وتساهم في تطوير الهياكل الأساسية الجوارية الموجهة لنشاطات التسليّة ونشر الفن والقراءة العمومية والتنشيط الثقافي والحفاظ عليها وصيانتها؛
 - أيضا تشجع البلدية عمليات التمهين واستحداث مناصب شغل؛
 - ويقوم المجلس الشعبي البلدي أيضا بحصر الفئات الاجتماعية المحرومة المهشة والمعوزة، وينظم التكفل بها في إطار السياسات العمومية الوطنية المقررة في مجال التضامن والحماية الاجتماعية؛
 - وتساهم كذلك في صيانة المساجد والمدارس القرآنية الموجودة على ترابها وضمان المحافظة على الممتلكات الخاصة بالعبادة،
 - كما تشجع ترقية الحركة الجموعية في ميادين الشباب والثقافة والرياضة والتسليّة وثقافة النظافة والصحة ومساعدة الفئات الاجتماعية المحرومة لاسيما منها ذوي الاحتياجات الخاصة.¹
- كما تتخذ كل التدبير يرمي إلى توسيع قدرات البلدية السياحية حيث تعد السياحة صناعة خدمات ومصدر هام للتوظيف وتشكل مجالا واسعا للتشغيل وهذا ما ينعكس ايجابيا على مستوى معيشة المواطنين وعلى مستواهم الثقافي لأن السياحة تعمل على رفع مستوى المعيشة وتحسين نمط حياة الأفراد ولها آثار ايجابية من حيث معرفة ثقافة الآخرين.²
- ج. في مجال التنمية الاقتصادية والفلاحية:** طبقا للمادة 109 من القانون 10/11 يخضع إقامة أي مشروع استثمار أو تجهيز على إقليم البلدية إلى الرأي المسبق للمجلس الشعبي البلدي وفي مجال حماية البيئة والأراضي الفلاحية يوكل للبلدية القيام بكل مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصادية المسطرة في برنامجها التنموي وتشجيع المتعاملين الاقتصاديين .
- وأجاز قانون البلدية للمجلس الشعبي البلدي إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية وإن كنا نلاحظ في المدة الأخيرة تقلص مثل هذا النوع من المؤسسات بحكم التوجه الاقتصادي الجديد للدولة وتطبيق إجراءات الخصوصية.³
- فالمجلس البلدي مخول للقيام بكل عمل يضمن استصلاح الأراضي الفلاحية، وتساهم في تنظيم قطاع الفلاحة وتشجيع الإنتاج الفلاحي.⁴

¹ المادة 122 من القانون 10/11 المتضمن قانون البلدية.

² مزيان فريدة، دور الجماعات المحلية في مجال الاستثمار، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس "دور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية"، ماي 2009، مجلة الاجتهاد القضائي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، يسكرة، العدد السادس، أفريل 2010، ص 62.

³ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سابق، ص 203، 204.

⁴ المرسوم رقم 373.81 المؤرخ في 26/12/1981 الذي يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصاتها في قطاع الفلاحة، الجريدة الرسمية العدد 52، مؤرخة في 1981/12/29.

يقوم المجلس البلدي بالاستثمار في مجال الحرف اليدوية وفي مجال التوزيع والنقل وفي المجال السياحي ومجال السكن، وقد يتكفل باستغلالها بصفة مباشرة أو عن طريق الامتياز.

و ما يمكن استنتاجه أن صلاحية المجلس الشعبي البلدي في المجال الاقتصادي والاستثماري تحتاج إلى دعم من خلال النص على الآليات والإمكانات المادية والبشرية لتدعيم الاستثمار المحلي .

و لا سيما أن هذه الصلاحيات سحبت منه فالعقار يعود أمره لوكالة العقارية والاستثمار تقوم بدعمه الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار وإلى جانب ذلك تم تأسيس مؤسسة النقل الحضري بالإضافة إلى أي برامج التهيئة في أغلبها برامج قطاعية تنجز من طرف المديريات التنفيذية (مديرية الري، البناء، الأشغال العمومية).

فلا بد أن يتم التنسيق مع المجالس المنتخبة باعتبارها المعبرة عن إرادة المواطنين واحتياجاتهم الفعلية وإن صلاحيات البلدية محددة ومحصورة ولكن ليس للبلديات الإمكانات البشرية والمادية لإعداد الدراسات والتخطيط لبرامج ترقية الاستثمار ما أدى إلى تركز الاستثمارات في المناطق محددة لارتباطها بالقرارات المركزية فالاستثمار المحلي يصطدم بكثرة الهيئات المتدخلة في تأطير الاستثمار .

2. صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي: يتمتع رئيس المجلس البلدي بالازدواج الوظيفي حيث يتصرف أحيانا باسم البلدية وأحيانا باسم الدولة تحت سلطة الوالي، وتختلف هذه الصلاحيات باختلاف المجالات ويمكن اجمالها في صلاحياته بصفة ممثل للدولة، وأخرى باعتباره ممثلا للبلدية ومنها ما يعود إليه باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلدي .

باعتباره ممثل للدولة في إقليم البلدية يتمتع رئيس المجلس الشعبي البلدي بصلاحيات واسعة، واردة بالقانون البلدي والعديد من النصوص القانونية الأخرى وتعلق بمجالات شتى منها خاصة.

في إطار تمثيله للدولة، وباعتباره سلطة من سلطات الشرطة أو الضبط الإداري يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي المحافظة على النظام العام، بما يتضمنه هذا المصطلح من عناصر أساسية يأتي على رأسها الأمن العام والسكينة والصحة العامة ومن ثم يكلف رئيس المجلس باتخاذ كل إجراء من شأنه ضمان تدعيم الجانب الوقائي وكذا ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات وأن يعلم الوالي بذلك، كما يعهد إليه تنظيم ضبطية الطرقات المتواجدة في إقليم البلدية، واتخاذ الاحتياطات الضرورية لمكافحة الأمراض المتنقلة والمعدية والوقاية منها ومنع تشرد الحيوانات المؤذية والضارة والسهر على سلامة المواد الغذائية المعروضة للبيع والسهر على حماية البيئة وضمان ضبطية الجنازير والمقابر حسب الشعائر الدينية المختلفة.

يناط الرئيس المجلس الشعبي البلدي بحماية التراث التاريخي والثقافي ورموز ثورة التحرير الوطني، والساهر على احترام المقاييس في مجال السكن والتعمير ونظافة الشوارع والساحات العامة .

يسلم رئيس المجلس الشعبي البلدي رخصة البناء والتجزئة طبقا للتشريع والتنظيم العقاريين¹، كما له أن يأمر بهدم الجدران أو المباني الآيلة لسقوط ويسهر على احترام المقاييس في مجال التعمير.²

بما أن البلدية من الأشخاص المعنوية العامة فهي تحتاج إلى من يعبر عن إرادتها وقد خول القانون هذه الصلاحية لرئيس المجلس الشعبي البلدي حيث يتكفل بممارسة الاختصاصات التالية:

¹ عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سابق، ص215.

² المواد 52-59 من القانون رقم 90/29 المتعلق بالتهيئة والتعمير المؤرخ في 01/12/1990. المعدل والمتمم، جريدة رسمية عدد 52.

- التمثيل: يمثل الرئيس البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية وكل التظاهرات الرسمية كما يمثلها أمام الجهات القضائية وفي حالة تعارض مصلحة الرئيس مع مصلحة البلدية يقوم المجلس بتعيين أحد الأعضاء لتمثيل البلدية في التقاضي والتعاقد كما تشير المادة 84 من القانون البلدية .
- إدارة أموال البلدية والمحافظة على حقوقهم: حيث يتكفل الرئيس تحت مراقبة المجلس خاصة فيما يلي:¹
 - تسير إيرادات البلدية والإذن بالإنفاق؛
 - القيام بكل الأعمال القانونية المتعلقة بأموال البلدية من حيث اكتسابها واستعمالها واستغلالها والتصرف فيها والمحافظة عليها؛
 - إبرام الصفقات ومراقبة تنفيذها طبقا للمادة 7 من المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المتضمن قانون الصفقات العمومية المعدل والمتمم؛
 - توظيف مستخدمي البلدية والإشراف على تسييرهم وممارسة السلطة الرئاسية عليهم حسب نص المادة 125 من القانون البلدية؛
 - إعداد اقتراح ميزانية البلدية على المجلس، ثم القيام بمتابعة تنفيذها؛
 - السهر على وضعية المصالح والمرافق والمؤسسات البلدية بمتابعتها ومراقبتها وممارسة الوصاية عليها؛
 - يتخذ المبادرات لتطوير مداخل البلدية، ويتمتع بصفة الأمر بالصرف باسمها ولمصلحتها، ويقبل الهدايا طبقا للتشريع الجاري العمل به، كما يتولى رئيس المجلس الشعبي البلدي المحافظة على أرشيف البلدية وحقوقها العقارية والمنقولة والسهر على صيانة محفوظاتها.²
- يعتبر التمييز بين صلاحيات واختصاصات رئيس المجلس الشعبي البلدي كممثل للدولة من جهة وكممثل للبلدية من جهة أخرى ميزة من حيث المسؤولية إذ تتحمل البلدية المسؤولية عما قد يترتب عن تصرفات الرئيس من أضرار باعتباره ممثلا لها بينما تتحمل الدولة المسؤولية عما قد ينجم من أضرار عن تصرفات الرئيس بصفته ممثلا للدولة، كذلك من حيث الرقابة عندما يمثل رئيس المجلس البلدية، يكون تحت الرقابة الوصائية للوالي ويخضع للرقابة الرئاسية للوالي بصفته ممثلا للدولة في البلدية.³
- كل هذه الصلاحيات التي منحها القانون لرئيس المجلس الشعبي البلدي في جميع الميادين التي تمس بصفة مباشرة أو غير مباشرة حياة المواطنين منحها لها المشرع من أجل تلبية حاجاتهم فهم الذين زكوه لهذا المنصب من أجل تطوير وصيانة المنشآت القاعدية المحلية من طرق وجسور ومباني وتقديم الخدمات للمواطنين وكذا الحفاظ على الصحة العمومية ومنح الدعم للفئات الخاصة من حماية ورعاية .
- كذلك الحفاظ على الوجه الجمالي للبلدية من خلال احترام قواعد العمران وكذا تحسين النسيج العمراني لمختلف البنايات إذن هذه الصلاحيات تصب في مجرى واحد وهو تسهيل حياة المواطن ومنحه حقوقه وكذا تلبية رغباته في إطار القانون من خلال إنشاء المشاريع التنموية الاقتصادية والاجتماعية وكذا تطوير مختلف المرافق وصيانتها من أجل تحقيق تنمية شاملة في مختلف القطاعات. وعلى الرغم من أن القانون يمنح صلاحيات واسعة

¹ محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2013، ص 179.

² عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سابق، ص 220.

³ محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004، ص 92.

إلا أنه على مستوى الممارسة نجد أن الرئيس لا يملك الآليات الكافية للقيام بالمهام المنوط بها قانوناً، فيجد نفسه مقيد بالسلطات الواسعة لوالي لكون جميع قرارات الرئيس تخضع للمصادقات ولا سيما المرتبطة بالجانب المالي.

ثانياً: صلاحيات الولاية في تحقيق التنمية المستدامة

لقد منح المشرع الولاية صلاحيات متعددة ومتنوعة بغية تحقيق أهداف التنمية مثل تحسين معيشة المواطنين وتحقيق رفاهيتهم وتلبية حاجاتهم لكن يجلب التفرقة بين الصلاحيات الممنوحة للمجلس الشعبي الولائي، وكذا الصلاحيات الممنوحة للوالي وقد حدد قانون الولاية جميع الجوانب المرتبطة بصلاحيات هذه الهيئات وفق ما يلي:

1. صلاحيات المجلس الشعبي الولائي: لقد تضمن الفصل الرابع من الباب الثاني من قانون الولاية مختلف الصلاحيات والاختصاصات التي تدخل ضمن إطار عمل المجلس، حيث يعالج المجلس الشعبي الولائي الشؤون التي تدخل ضمن صلاحياته عن طريق المداولة حيث يبادر المجلس الشعبي الولائي حسب قدرات وطابع وخصوصيات كل ولاية على عائق الميزانية الخاصة بالولاية بكل الأعمال التي من شأنها المساهمة في تنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وبهذا يتناول المجلس الشعبي الولائي المواضيع التي تدخل في اختصاصه والمتمثلة في:¹

- الصحة العمومية وحماية الطفولة والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة؛
- السياحة؛
- الإعلام والاتصال؛
- التربية والتعليم العالي والتكوين؛
- الشباب والرياضة والتشغيل؛
- السكن والتعمير وتهيئة الإقليم؛
- الفلاحة والري والغابات؛
- التجارة والأسعار والنقل؛
- الهياكل القاعدية والاقتصادية؛
- التضامن ما بين البلديات؛
- التراث الثقافي المادي وغير المادي والتاريخي؛
- حماية البيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛
- ترقية المؤهلات النوعية المحلية.

من الملاحظ أن المشرع وسع وأعطى للمجلس الشعبي الولائي اختصاصات تتعلق بالصحة والنظافة وحماية البيئة الري والفلاحة والغابات والسياحة والتراث والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

أ. في مجال التنمية الاقتصادية: يعد المجلس الشعبي الولائي مخطط التنمية على المدى المتوسط والذي يبين الأهداف والبرامج والوسائل المعبأة من الدولة والبرامج البلدية للتنمية، ويقوم المجلس بمناقشة مخطط التنمية الولائي ويبيدي اقتراحات بشأنه.

¹ المادة 77 من القانون رقم 07/12 المتضمن قانون الولاية

كما يتم إنشاء بنك للمعلومات على مستوى كل ولاية يجمع كل الدراسات والمعلومات والإحصائيات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتعلقة بالولاية، ويتم إعداد جدولاً سنوياً بين النتائج المحصل عليها في كل القطاعات ومعدلات النمو في كل قطاع¹، يحدد المناطق الصناعية التي سيتم إنشاؤها كما يبيد رأيه في: عملية تسهيل استفادة المتعاملين من العقار الصناعي وتشجيع وتمويل الاستثمارات في الولاية.²

ب. في مجال الفلاحة والري: تفصل المادة 84 من قانون الولاية 07/12 بأن المجلس الشعبي الولائي يبادر لوضع كل مشروع يهدف إلى توسيع وترقية الأراضي الفلاحية والتهيئة والتجهيز الريفي، ويعمل على تشجيع أعمال الوقاية من الكوارث الطبيعية ويضع مخططات لمحاربة مخاطر الفيضانات الجفاف يتخذ كل الإجراءات الرامية إلى انجاز أشغال وتهيئة وتنقية مجاري المياه في حدود إقليم الولاية وقد أحاط القانون بموجب المواد من 84 إلى 87 الاتصال بمصالح الدولة المعنية بغرض حماية وتنمية الأملاك الغابية وحماية التربة وإصلاحها.

تطوير كل عمل يهدف إلى الوقاية ومكافحة الأوبئة في مجال الصحة الحيوانية والنباتية. تطوير وتنمية الري المتوسط والصغير ويدعم مالياً بلديات الولاية بخصوص مشاريع التزويد بالمياه الصالحة للشرب.³

ج. صلاحيات المجلس الشعبي الولائي في مجال الهياكل القاعدية الاقتصادية: يبادر المجلس الشعبي الولائي بالأعمال المرتبطة بأشغال تهيئة الطرق والمسالك الولائية والحفاظ عليها.

- يقوم بتصنيف وإعادة تصنيف الطرق والمسالك الولائية حسب الشروط المحددة في التنظيم المعمول به؛

- ترقية هياكل استقبال أنشطة الإنارة الريفية وفك العزلة.⁴

د. في المجال الاجتماعي والثقافي والسياحي: حيث يقوم المجلس بعدة أعمال في هذا المجال والمتمثلة أساساً فيما يلي:

- التشغيل وخاصة بالنسبة للشباب؛
- إنجاز هياكل الصحة العمومية، القيام بأعمال الوقاية الصحية؛
- مساعدة الفئات الاجتماعية المحتاجة إلى رعاية المعوقين والمسنين؛
- إنشاء المؤسسات الثقافية والرياضية وبحث وتنمية التراث الثقافي.⁵
- كما يسهر المجلس الشعبي الولائي على حماية القدرات السياحية لولاية حيث تعتبر مصدراً هاماً لتنمية مدخولها إذ أصبح من اختصاصها تسهيل انطلاق السياحة ولتحقيق هذا الغرض أصبح من حقها أن تشغل وتراقب كل المؤسسات والمرافق العامة ذات الطابع السياحي وتساعد البلديات التي تعجز إمكانياتها المتاحة عن تحقيق هذه الغاية.⁶

¹ المواد 80 و 81 من القانون 07/12 المتضمن قانون الولاية

² بسملة لعور، مرجع سابق، ص 114

³ عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، مرجع سابق، ص 233-234

⁴ المواد 88-89-90 و 91 من القانون رقم 07/12 المتضمن قانون الولاية.

⁵ محمد الصغير يعللي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص 212.

⁶ حسين فريجة، الرشادة الإدارية ودورها في تنمية الإدارة المحلية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس الدور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية، 03 و 04 ماي 2009، مجلة الاجتهاد القضائي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس أبريل 2010، ص 77.

هـ. في مجال السكن: من أجل القضاء على البناءات الفوضوية والأحياء القصديرية نص المشرع في القانون الولاية 07/12 على أن المجلس الشعبي الولائي يساهم في انجاز برامج السكن وفي عمليات تجديد وإعادة تأهيل الحظيرة العقارية المبنية وكذا المحافظة على الطابع المعماري ويساهم في القضاء على السكن الهش.¹

و. في مجال طرق تسيير المصالح العمومية: يملك المجلس الشعبي الولائي طبقاً للمواد من 142 إلى 149 أن يقرر استغلال مصالح عمومية ولائياً إما بالأسلوب المباشر أو عن طريق الامتياز أو عن طريق المؤسسة العمومية.

ز. في مجال المالي: يتولى المجلس الشعبي الولائي ممارسة سلطة المصادقة على الميزانية بعد المناقشة وعند ظهور اختلال في الميزانية ساعة التنفيذ يتعين على المجلس الشعبي الولائي اتخاذ 4 as الإجراءات اللازمة لامتصاص هذا العجز s ضمان التوازن اللازم للميزانية وهذا ما أشارت إليه صراحة المادة 169 من قانون الولاية.²

و نظراً لأهمية الاختصاصات المالية وخطورتها فإن المجلس يخضع في مباشرتها لرقابة إدارية من قبل وزير المالية الذي يجوز له أن يطلب من محاسب الولاية موافاته بكافة المستندات التي يراها ضرورية للتحقق من سلامة التصرفات المالية وفي نهاية الأمر يقوم الوزير بوضع تقرير سنوي يتضمن ملاحظاته بشأن التسيير المالي للولايات والمؤسسات العمومية الموجودة في نطاقها ويرفع هذا التقرير إلى رئيس الحكومة ووزير الداخلية لاطلاعهما على نتائج الرقابة المالية.

2. **صلاحيات الوالي:** إن النصوص القانونية المتعلقة بصلاحيات الوالي كثيرة ومبعثرة بحيث لا يعتبر قانون الولاية هو القانون الوحيد المنظم لها بل نجد قوانين أخرى تتضمن صلاحيات الوالي كقانون الأملاك الوطنية وقانون الضرائب هذا ما جعل الوالي يتمتع بوضعية قانونية مركبة ومتميزة فهو إلى جانب أنه يمثل السلطة المركزية على إقليم الولاية فهو هيئة تنفيذية المداوالت المجلس الشعبي الولائي ويعتبر الرئيسي الإداري للولاية كما يلي:

أ. صلاحيات الوالي باعتباره هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي: بهذه الصفة يقوم الوالي بممارسة الصلاحيات الأساسية التالية:

تنفيذ مداوالت المجلس الشعبي الولائي وذلك بموجب إصدار قرارات ولائية باعتبار جهاز تنفيذ لما يصادق عليه جهاز مداولة المجلس الشعبي الولائي من مداولة وتوصيات، تطبيقاً للمادة 102 منه التي تنص على أنه: يسير الوالي على نشر مداوالت المجلس الشعبي الولائي وتنفيذها وتنص المادة 124 منه على أن: يصدر الوالي قرارات من أجل تنفيذ مداوالت المجلس الشعبي الولائي وممارسة السلطات المحددة في الفصلين الأول والثاني من هذا الباب.

الإعلام حيث يلزم قانون الولاية الوالي بضرورة إطلاع وإعلام المجلس الشعبي الولائي بوضعية ونشاطات الولاية وذلك عن طريق: إطلاع رئيس المجلس الشعبي الولائي بين الدورات بانتظام عن مدى تنفيذ مداوالت المجلس وتقاسم تقرير حول مدى تنفيذ المداوالت عن كل دورة عادية.

مصالح الولاية من جهة أخرى والذي يمكن أن ينتج عن مناقشة رفع توصيات إلى وزير الداخلية والقطاعات المعنية.³

¹ عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، مرجع سابق، ص 237.

² حسين فريجة، مرجع سابق، ص 76.

³ محمد الصغير يعلي، القانون الإداري، مرجع سابق، ص 214-215.

ب. صلاحيات الوالي باعتبار ممثلاً للولاية: إن مهم تمثيل الولاية قد أسندها المشرع طبقاً لقانون الولاية إلى الوالي وليس لرئيس المجلس الشعبي الولائي خلافاً لما هو منصوص عليه في قانون البلدية الذي أسند مهمة تمثيل البلدية إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي ويمثل الوالي الولاية في المسائل الآتية: يمثل الوالي الولاية في مجتمع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون.

يعد الوالي مشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المجلس الشعبي الولائي وهو الأمر بصرفها كما يسهر على وضع المصالح الولائية ومؤسساتها العمومية وحسن سيرها ويتولى تنشيط ومراقبة نشاطها طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها. كما يمثل الوالي الولاية أمام القضاء سواء كانت مدعية أو مدعى عليها.¹

حيث لن يمنح القانون 07/12 صفة التمثيل أمام القضاء في أية حالة لرئيس المجلس الشعبي الولائي عكس القانون 09/90 المتضمن قانون الولاية السابق حيث منح المشرع لرئيس المجلس الولائي حق تمثيل الولاية أمام القضاء في حالة وحيدة منصوص عليها في المادة 54 والتي تنص على: يمكن لرئيس المجلس الشعبي الولائي باسم الولاية أن يطعن الجهة القضائية المختصة في كل قرار صادر عن وزير الداخلية يثبت بطلان أي مداولة ويعلن إلغائها أو يرفض المصادقة عليها.

ج. صلاحيات الوالي بصفته ممثلاً للدولة: يعتبر الوالي ممثلاً للدولة على مستوى إقليم الولاية ومفوضاً للحكومة فهو بهذا يمثل كل الوزراء ويجب عليه أن يتقيد بتنفيذ تعليماتهم وتمثل أهم الاختصاصات الموكلة للوالي بهذه الصفة في السلطات الأساسية التالية:

● التمثيل: وفي هذا الإطار ينشط الوالي وينسق ويراقب نشاط المصالح غير المركزية للدولة على إقليم الولاية المكلفة بمختلف قطاعات النشاط في الولاية باستثناء بعض القطاعات التي تقتضي بطبيعتها مهامها بقاء ارتباطها المباشر بالإدارة المركزية وتمثل هذه القطاعات المستثناة في:

- العمل التربوي والتنظيم في مجال التربية والتكوين والتعليم العالي والبحث العلمي؛
- وعاء الضرائب وتحصيلها؛
- الرقابة المالية؛
- إدارة الجمارك؛
- مفتشية العمومية؛
- المصالح التي يتجاوز نشاطها بالنظر إلى طبيعتها أو خصوصيتها إقليم الولاية.

● التنفيذ: يسير الوالي على تنفيذ القوانين والتنظيمات وعلى احترام رموز الدولة وشعاراتها على إقليم الولاية، كما يتولى الوالي أثناء تأدية مهامه في حدود اختصاصه على حماية واحترام حقوق المواطنين وحرياتهم حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القانون للدولة والولاية والبلديات كما يعتبر الأمر بالصرف لميزانية الدولة للتجهيز المخصصة للولاية بالنسبة لكل البرامج المقررة لصالح تنمية الولاية.²

¹ عمار بوضياف، مرجع سابق، ص 242

² بسمة لعور، مرجع سابق، ص 111

● الضبط: كما هو الشأن بالنسبة لرئيس المجلس الشعبي البلدي فإن الوالي يتمتع بالعديد من سلطات الضبط الإداري (الشرطة الإداري) كما نص قانون الإجراءات الجزائية أيضا على سلطات الولاية في مجال الضبط القضائي.

الضبط الإداري: حيث تنص المادة 114 من قانون الولاية على أن: الوالي مسؤول على المحافظة على النظام والأمن والسلامة والسكينة العمومية، حيث يزود بالوسائل البشرية والقانونية اللازمة: مصالح الأمن والشرطة والدرك الوطني.

الضبط القضائي: لقد خولت المادة 28 من قانون الإجراءات الجزائية سلطات الولاية في مجال الضبط القضائي مع إحاطتها بجملة من القيود من أهمها:

- ممارسة الوالي لسلطة الضبط القضائي في حالة وقوع جنائية أو جنحة ضد أمن الدولة؛
- توافر حالة الاستعجال؛
- عدم علمه أن السلطة القضائية قد أخطرت بوقوع الجريمة ومتى في هذه الحالة فإن سلطة الوالي مقيدة من حيث الزمان ذلك أنه يجب على الوالي أن يبلغ وكيل الجمهورية خلال مدة أقصاها 48 ساعة متخليا بذلك عن جميع الإجراءات للسلطة القضائية المختصة.¹

ثالثا: واقع صلاحيات الجماعات المحلية

منح المشرع الجماعات الإقليمية دور المحرك في التنمية لكن ما يلاحظ أنها في الواقع فضاء لتنفيذ السياسة التنموية الوطنية دون المشاركة في إعدادها ومن ثمة تعتبر الدولة المسؤول الأول والرئيس في تحقيق التنمية المحلية. إن صلاحيات الجماعات المحلية في الجزائر حسب مختلف القوانين التي نظمتها تبدو واسعة وملائمة لتحقيق تنمية محلية مستدامة ومتوازنة والنهوض بالتنمية الوطنية الشاملة حيث نجد أن الجماعات المحلية تتدخل في كل المجالات حيث أوكلت لهذه الأخيرة مهام مختلفة وفي بعض الأحيان أساسية وحساسة.

عندما تلقي نظرة عن صلاحيات الاختصاصات التي خولها القانون للجماعات المحلية نجد أنها تشمل كل الميادين التنموية والإدارية والاجتماعية والثقافية والتربوية وغيرها.

لكن في واقع الأمر تجد أن الجماعات المحلية لا تكاد تقوم بأغلب هذه الصلاحيات والمهام المذكورة وحتى وإن قامت بها تكون بشكل غير الشكل المنصوص عليه وحقيقة هذه الصلاحيات أنها صلاحيات رمزية لا تقريرية كما أنها اختصاصات واسعة تفوق إمكانيات الجماعة المحلية في بعض الأحيان، كما أنه لا يترك حرية للجماعات المحلية للقيام بصلاحياتها بل هناك رقابة قوية وقيود كثيرة تحول دون ذلك من قبل السلطة المركزية وسوف تعالج الفكرة.

صلاحيات الجماعات المحلية واسعة جدا لكن بمقابل هذه الصلاحيات الواسعة نجد إمكانيات مالية وبشرية ضعيفة. إننا عندما نحاول تعداد المهام والصلاحيات الواسعة المخولة للمجالس البلدية ولرئيسها باعتبار البلدية قاعدة اللامركزية وعمود التنمية المحلية في الميادين الإدارية والعمرانية والتربية والتعليم والسكن والصحة والنظافة والبيئة وغيرها فإننا لا نكاد نحصوها بتعدادها وضخامتها وإذا حاولنا تحليل كيفية ممارسة البلدية ومنتخبها لمسؤولياتهم تجدها تحتاج لإداريين ومختصين في كل القطاعات المشار إليها لإبرام العقود والصفقات واتخاذ القرارات

¹ محمد الصغير يعلي، شرح قانون الولاية، مرجع سابق، ص 93.

الإدارية الصائبة والقانونية، قيل تملك البلديات هذه الكفاءات البشرية من الإطارات والفنيين المختصين وهل تملك بلدياتنا القدرة التنظيمية الناجحة التي تمكن المنتخبين من تحمل أعباء المسؤوليات الكبرى الملقاة على عاتقهم.¹ أن التكفل بالإدارة البلدية وبالتأطير والتنظيم والعصرية يشكل إحدى الأسس الهامة التي تدعم مفهوم اللامركزية الإقليمية وتعطيه بعده التنموي وفلسفة الديمقراطية في تمكين المواطنين من التكفل محليا بإشباع حاجاتهم عن طريق الممثلين المنتخبين.

المطلب الثالث: تطوير كفاءات المورد البشري كاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة

سنعالج من خلال هذا المطلب علاقة التنمية المستدامة بتنمية الموارد البشرية في الفرع الأول، ثم نتطرق إلى علاقة تطوير الكفاءات بالأبعاد الثلاثة للتنمية المحلية المستدامة.

أولا: علاقة التنمية المستدامة بتنمية الموارد البشرية

حسب تقرير التنمية البشرية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لسنة 1990 فإن التنمية البشرية تسعى إلى: "تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من العدالة دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة".²

يتضح مما سبق أن تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تركيزها على تنمية الأجيال الحاضرة فإنها تركز أيضا على كيفية الأجيال القادمة، وهذا يعتبر جوهر اهتمام التنمية المستدامة يحتاج إلى العنصر البشري إذ لا يمكن الحديث عن التنمية المستدامة في ظل غياب العنصر البشري الذي يقوم بإعداد وتخطيط برامج التنمية وتنفيذها، وهو المستفيد منها في النهاية، فالإنسان (العنصر البشري) هو محور التنمية وأداتها وهدفها، وفي هذا السياق يشير القرار رقم 196/52 المتعلق بتنمية الموارد البشرية لأغراض التنمية إلى أن: "الناس هم محور الشواغل المتعلقة بالتنمية المستدامة، وأن تنمية الموارد البشرية تمثل عنصرا جوهريا في تحقيق التنمية المستدامة".³

كما يحتاج تحقيق هذه التنمية كذلك إلى الحفاظ عن البيئة، فالبيئة هي التي تمدنا بالمدخلات الضرورية لتحقيق التنمية وهي بالوعة النفايات التي تنتج عن النشاط الإنساني، كما أنه بدون الحفاظ على البيئة لا يمكن تحقيق التنمية، لأن الإضرار بالبيئة يعني القضاء على العنصر الهام الذي يمدنا بالمدخلات والموارد الحيوية الضرورية لإحداث عملية التنمية، ولاشك أن الموارد البشرية هي التي تتسبب في تلويث البيئة وهي التي يمكننا حمايتها والحفاظ عليها، وهي التي تقع عليها مسؤولية الحفاظ على احتياجات الأجيال وعدم تعريضها للخطر.

وهكذا يتجلى لنا بأن الموارد البشرية هي التي تتحكم وتؤثر في العناصر الأساسية للتنمية المستدامة وهي المسؤولة عنها، أي أن تنمية الموارد البشرية تصب في اتجاه تحقيق التنمية المستدامة.

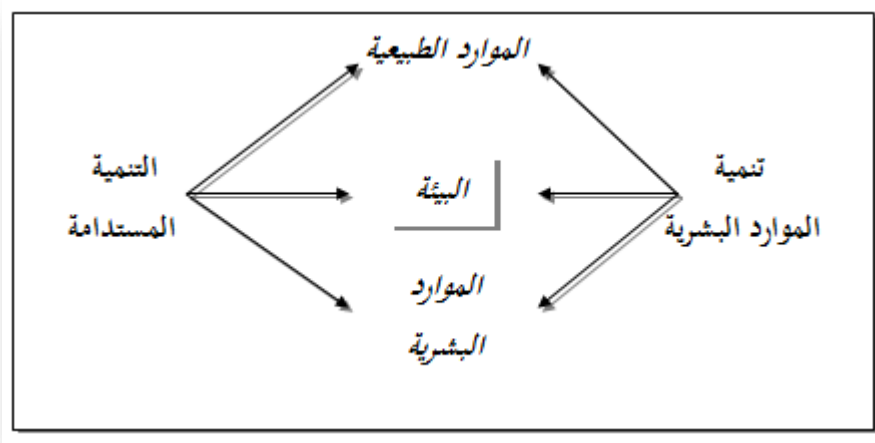
وفيما يلي شكل يوضح العلاقة التبادلية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة:

¹ بشير فريك، منتخبو البلديات مفسدون أم ضحايا؟، مركز الشروق للإنتاج والنشر الاعلامي، الجزائر، 2014، ص 96.

² تقرير التنمية لسنة 1990، ص 50.

³ الفقرة الأولى من القرار رقم 196/52 المتعلق بتنمية الموارد البشرية لأغراض التنمية، والصادر عن الجمعية العام للأمم المتحدة في جلستها العامة رقم 77 سنة 1997، ص 50.

الشكل رقم (3-14): علاقة تنمية الموارد البشرية بالتنمية المستدامة



المصدر: لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، الأردن، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2011، ص51.

ومن أجل تحقيق تنمية مستدامة في ظل تنمية الموارد البشرية وجب الأخذ بالعناصر التالية:

- العمل على تفعيل وتثمين دور إدارة الموارد البشرية على مستوى جميع المؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع؛
- ضرورة تعزيز إدارة الموارد البشرية بالكفاءات والموارد المادية والمالية؛
- الاعتماد على إدارة الموارد البشرية كإدارة أولى متخصصة ومسؤولة لصياغة الاستراتيجيات والخطط التنموية؛
- العمل على خلق التنسيق والتشاور بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارات الأخرى ذات الاهتمام والانفعال الواحد.

ثانيا: تطوير الكفاءات وأبعاد التنمية المحلية المستدامة

سنعرض من خلال هذا الفرع علاقة تطوير الكفاءات بكل بعد من أبعاد التنمية المستدامة.

1. **تطوير الكفاءات والبعد الاقتصادي:** يعتبر المجال الاقتصادي من المجالات الأساسية جدا في تحقيق التنمية والتطور في المجتمع، ونظرا لهذه الأهمية القصوى فانه من الضروري أن نهتم به من حيث ضرورة توفير جميع الموارد المادية، المالية والبشرية خاصة لان العنصر البشري هو الوحيد الذي يجب عليه استثمار واستغلال تلك الموارد المادية والمالية استثمارا جيدا وعقلانيا من شأنه العمل على صياغة استراتيجية ناجعة تعمل بدورها على تحقيق الأهداف المسطرة، ومن هذا المنظور نجد أن دور إدارة الموارد البشرية في هذا المجال يبدأ بضرورة توفير الموارد البشرية انطلاقا من:¹

¹ علي لونيس، إدارة الموارد البشرية كاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد: 14، جوان 2011، متاح على: <http://revues.univ-setif2.dz/index.php?id=518>. تاريخ الاطلاع: 2016/08/27.

- تطبيق وضمان السير الموضوعي والحسن لعملية اختيار الموارد البشرية المتوفرة وفقا لمعايير التوظيف التي تعتمد أساسا على اختيار من بين الموارد البشرية المتاحة ما يتماشى ومتطلبات المناصب المطلوبة، بمعنى ضرورة الاعتماد على توفير الموازنة بين ما لدينا من قدرات (خصائص عقلية، فيزيولوجية... الخ) ومكتسبات لدى الفرد أو العنصر البشري وما يتطلبه منصب العمل المفتوح، فبقدر ما تحققت تلك الموازنة التي تعتمد على عمليات التدريب، التكوين الدائمين، بقدر ما استطعنا ضمان عملية استغلال للمواد الخام والمواد الأولية استغلالا مضمونا وفقا لتلك الكفاءات الموجودة لدينا، وبالتالي الحصول على مخرجات ونتائج يمكن تسويقها وتقديمها للمستهلك وهكذا نضمن سيولة النقدية والمالية والتي ترجع بالفائدة بالدرجة الأولى للعامل ثم المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية والخدماتية وهكذا يمكن ضمان نجاح الاقتصاد بشكل كبير ومستمر؛

- اعتماد عملية التوجيه إذا حصل وإن سجلنا العديد من الأخطاء والهفوات التي تكون في اغلب الأحيان ذات المصدر الإنساني (البشري)، فهنا يجب التدخل من خلال الخطط المعدة وبسرعة لأجل توجيه وسد الفراغ للحفاظ على الإطار العام للمؤسسة أو الوحدة الإنتاجية؛

- اعتماد عملية التحفيز الإيجابي بالنسبة للعنصر البشري ولعل هذا يحل أداؤه فعال ويخلق لديه رضا مهني يجعله يقوم بالنشاطات المسندة لديه بالشكل الهادف وهذا ما يؤثر إيجابيا على السلع والخدمات؛

- ضرورة الاختيار والاعتماد على العنصر البشري القادر على التأثير في السلوك الاستهلاكي للفرد حتى يمكن التخلص من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة المنتجة لأجل تحقيق الربح وهذا ما يرجع بالفائدة على الفرد وعلى الاقتصاد العام للمجتمع .

2. تطوير الكفاءات والبعد الاجتماعي: إن المجتمع هو عبارة عن تجمعات بشرية متعددة ومختلفة، تسوده العديد من العمليات الاجتماعية المؤثرة على كيانه واستقراره، ونجد انه في بعض الأحيان بعض من تلك العمليات الاجتماعية الهادفة والبناءة تعترضها العديد من الآفات والظواهر الاجتماعية السلبية (الجريمة بأنواعها، المخدرات، تبييض الأموال... الخ)، الأمر الذي يتطلب عملية تدخل سريع من طرف مؤسسات المجتمع المدني والجمعيات (جمعية الأحياء) لأجل إعادة مسار تلك العمليات الاجتماعية إلى الاتجاه الصحيح.

ولعل الأمر هنا لا يتوقف على ضرورة توفير الموارد المالية والمادية بقدر ما هو متوقفا إجباريا على توفير الموارد البشرية الكفؤة والقادرة على تسيير الأزمات والمواقف الحرجة، فإدارة الموارد البشرية في هذا المستوى تكون من مسؤولياتها توفير العناصر البشرية المعدة والمتخصصة والمدرّبة والمتخصصة للوقوف على الواقع السلبي في المجتمع واقتراح الاستراتيجيات الفعالة وغير المكلفة والتي من شأنها أن تقيه من التأثيرات والهزات الاجتماعية. كما تعتبر الثقافة نتاج المجتمع وحاصلة الأجيال في أي مجتمع، وهي تتضمن جميع الجوانب المشكلة لتقاليد عاداته، طرق عيشه عبر الأزمنة والعصور، والتي يمكن أن نلاحظ ونعيش مؤشراتنا من خلال الطقوس والممارسات اليومية والمناسباتية.

إذن هذه الثقافة التي تعبر عند هذا الحد الإطار أو الخلفية للمجتمع التي تؤسس هويته وانتماء أفراده يجب أن يشرف عليها عناصر وأشخاص يكونون في مستوى وأهمية تلك القداسة والاحترام والحفاظة التي يمنحها الجميع لهذه الثقافة.

لذلك فإن من الضروري أن يتم اختيار المشرفين على دور الثقافة والمراكز الثقافية والمتاحف المختلفة اختياراً موضوعياً بحيث يجعل هؤلاء المشرفين قادرين:¹

- على المحافظة على تلك المحتويات المادية والمعنوية من خلال توفير الشروط الفيزيائية وإجراء عمليات الصيانة؛

- التأثير الإيجابي والدائم على الآخرين من خلال بعث الفعل الثقافي الذي من شأنه خلق النضج والوعي لدى الأفراد في المجتمعات وتحسيسهم بمسؤولياتهم كأفراد للمحافظة على الإرث الثقافي.

أما في مجال السياسة هي النموذج والمنهجية والنمط المعتمد كإطار عام يخضع له الجميع في المجتمع في عملية تحقيق الأهداف واقتراح الاستراتيجيات الأخرى التي تعتمد في مختلف مجالات الحياة: التربوية الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ. هي أيضاً مجال بالغ الأهمية والحساسية وهذا ما يتطلب توفير عناصر أو أفراد يمتلكون قدرات ومميزات خاصة تجعلهم قادرين على ممارسة الفعل السياسي دون غيرهم في المجتمع. يعني أن الأحزاب والمنظمات السياسية يجب أن تكون في مستوى تطلعات المجتمع في جميع مجالاته المتعددة.

فعملية اختيار الإطارات السياسية أمر في غاية الأهمية، لأن على أساسه سيتم رسم الخريطة التنموية في بعدها السياسي، وفي هذا المستوى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة السياسية هي المسؤولة على تكوين وإعادة التكوين السياسي وفق ما تتطلبه المتغيرات العالمية والمحلية وكذلك تقدير اقتراحاتها على الأفراد الذين تراهم في مستوى التسيير السياسي المأمول في المجتمع.

3. تطوير الكفاءات والبعد البيئي: تعتبر البيئة المجال الذي يعيش فيه الفرد في المجتمع والذي يستدعي ضرورة المحافظة على بيئة نقية تضمن العيش بسلام وخالي من مختلف التأثيرات الصحية المتعددة ولكن في بعض الأحيان وبالاخص في الوقت الحالي تتعرض البيئة إلى أبشع أشكال التدمير من خلال قطع الأشجار والقضاء على المساحات الخضراء، تلويث المياه والمحيط بمختلف المواد السامة... الخ

وفي المجال لابد من توفير العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية والمسؤولية المستمرة والضمير المهني الحي للتدخل في أي وقت وأمام جميع التحديات والمواقف المهددة لهذه البيئة. من خلال ضمان تطبيق القوانين وصياغة استراتيجيات للمحافظة على النظام البيئي (عمليات التشجير، برامج ضد التصحر، الانجراف الجراد، الجفاف... الخ). فمديرية البيئة مثلاً لابد أن تكون في مستوى مثل هذه الأهداف وتكون قادرة على بعث التوعية والنضج والمسؤولية لدى جميع أفراد المجتمع للمحافظة على البيئة انطلاقاً من مبدأ أن كل كائن حي له الحق في العيش في بيئة نقية وصحية.

¹ علي لونيس، مرجع سابق.

خلاصة

وفي نهاية الفصل يمكن القول بأن التنمية المستدامة هي تلك التي تسعى إلى تحقيق توازن بين الذي يعد وليد احتياجات أجيال الحاضر دون التضحية بالمستقبل، وبذلك تعتبر التنمية المستدامة هي المخرج الجديد لأزمة التنمية وهدفها الجوهرى النهوض بجميع أبعادها، ومن ميزتها أنها توفق بين العنصر البيئي من ناحية، والعنصر الاجتماعي والاقتصادي من جهة أخرى.

وتجسد الاهتمام الدولي بالتنمية المستدامة من خلال عدة ندوات ومؤتمرات محلية وعالمية والتي كان من بين أهمها مؤتمر جوهانسبورغ العالمي للتنمية المستدامة سنة 2002، الذي تبنى أهدافا للألفية الجديدة أساسها محاربة الفقر وتعميم التعليم والمحافظة على البيئة.... وغيرها، والتي من شأنها تحقيق التنمية المستدامة في المستقبل. وفي الأخير يمكن القول بأن التنمية المستدامة هي ذلك النشاط الاقتصادي الذي يؤدي الى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية بأكثر قدر، متزامن ومتوازي مع الحرص على الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية المتاحة بأقل قدر ممكن من الإضرار والإساءة للبيئة.

الفصل الرابع:

واقع الإدارة المحلية وإنجاز المشاريع التنموية والتنمية المستدامة في الجزائر

- ✓ تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر وبرامج دعمها واستراتيجيات تطوير كفاءاتها.
- ✓ آليات إنجاز المشاريع التنموية ومراحل تسجيلها على مستوى الإدارة المحلية.
- ✓ واقع التنمية المحلية المستدامة في ظل البرامج التنموية 2001-2014.

الفصل الرابع: واقع الإدارة المحلية وإنجاز المشاريع التنموية والتنمية المستدامة في الجزائر

تمهيد

تستقر معظم الدراسات الاقتصادية والقانونية والأكاديمية، عندما تتناول موضوع التنمية المحلية، أنّ هذه الأخيرة لها بعد زمني ومكاني مرتبط بصفة دائمة ومستمرة بحياة الإنسان، عبر مختلف مراحل تطوره، لتلبية احتياجاته المحلية، وبتزايد هذه الاحتياجات في شتى المجالات موازاة مع اتساع مفهوم الدولة وبسط سيادتها الإقليمية من خلال تعزيز صلاحيات الجماعات المحلية، البلدية والولاية، أدركت بأنها معنية بإشباع حاجات مواطنيها، حتى أنها وصفت في بعض الأحيان بدولة التنمية إذا كانت التنمية الوطنية تتمثل في مجموعة البرامج والمشاريع الوطنية لمختلف القطاعات، فإنّ التنمية المحلية هي المرآة العاكسة لتلك البرامج أو المشاريع على المستوى المحلي.

لتحقيق التنمية المستدامة بصفة عامة والاستثمار المحلي بصفة خاصة على مستوى الإدارة المحلية، لا بد من وضع تحت تصرف هذه الهيئة مجموعة من الآليات تمكنها من القيام بدورها التنموي على أحسن وجه، ويضبط عملها مع غيرها من الإدارات والهيئات المركزية والمحلية، الفاعلة والمشاركة معها في العمل التنموي المحلي.

رغم ما يحتله موضوع التنمية المحلية من مركز مهم بين مواضيع التنمية في الفكر الاقتصادي والدراسات الاجتماعية والسياسات الحكومية، إلّا أنّ أهميته الفعلية تتجسد من خلال إنزاله من جانبه النظري والتصوري، إلى مشروع ميداني قائم بذاته يعكس جانبه التطبيقي القرار التنموي الذي جعل من أجله لتكريس الإرادة السياسية للدول، ومن ثمّ النظر في العراقيل ومحاولة استشراف الآفاق المستقبلية.

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى دراسة تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر وبرامج دعمها واستراتيجيات تطوير الكفاءات على مستواها ثم عرض آليات إنجاز المشاريع التنموية ومراحل تسجيلها على مستوى الإدارة المحلية، وفي الأخير دراسة وتحليل برامج التنمية قبل الإصلاحات الاقتصادية وخلال برامج التنمية، وذلك على النحو التالي:

- المبحث الأول: تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر وبرامج دعمها واستراتيجيات تطوير كفاءاتها؛
- المبحث الثاني: آليات إنجاز المشاريع التنموية ومراحل تسجيلها على مستوى الإدارة المحلية؛
- المبحث الثالث: واقع التنمية المحلية في ظل البرامج التنموية 2001-2014.

المبحث الأول: تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر وبرامج دعمها واستراتيجيات تطوير كفاءاتها

إن نجاح الاستثمار المحلي مرهون بمدى فاعلية الآليات المستعملة لهذا الغرض، ولا يتأتى ذلك إلا بضمان التنسيق فيما بين هذه الآليات بدءا من التأطير القانوني المرافق والمنظم للاستثمار المحلي وتوفير الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق، إضافة إلى ضرورة وجود دراسات تقنية وفنية تتبنى إنجاز هذه المشاريع لاسيما تلك المنجزة داخل النسيج العمراني، وكذا مرافقة إدارية تتولى تفعيلها وتنشيطها مختلف هيئات الوصاية الإدارية المحلية.

المطلب الأول: الولاية كهيئة محلية في الجزائر

ستنطرق من خلال هذا المطلب إلى الولاية بصفتها هيئة مكونة للإدارة المحلية، من حيث التنظيم وسير المجلس الشعبي الولائي، إضافة إلى النظام الأساسي للمنتخب وتحديد المجلس الشعبي الولائي، وفي الأخير نظام المداولات وصلاحيات المجلس الشعبي الولائي.

أولا: تنظيم الولاية

- الولاية مؤسسة دستورية (المادة 16 من الدستور).
- يشكل المجلس المنتخب مكان لممارسة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.
- الولاية هي جماعة إقليمية لامركزية.
- للولاية اسم وإقليم ومقر رئيسي.
- الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير المركزية للدولة.

للولاية هيئتان هما:

- المجلس الشعبي الولائي: هيئة تداولية؛
- الوالي: هيئة تنفيذية ومندوب الحكومة.

تغطي كل ولاية عدد معين من البلديات، أما الدائرة فهي امتداد إداري للولاية.

1. هيئة المداولة: المجلس الشعبي الولائي هو هيئة المداولة في الولاية التي تحل عن طريق المداولة، الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه، وحول كل شأن ذو مصلحة للولاية.

يعد المجلس الشعبي الولائي نظامه الداخلي ويصادق عليه ويعقد أربع (04) دورات عادية في السنة برئاسة رئيس المجلس الشعبي الولائي، مدة كل دورة منها خمسة عشر (15) يوما على الأقل. يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو ثلث (3/1) أعضائه أو بطلب من الوالي.

2. الهيئة التنفيذية: يعين الوالي عن طريق مرسوم رئاسي طبقا للمادة 78 من الدستور، له ازدواجية وظيفية، هو ممثل الدولة على مستوى الولاية ومفوض الحكومة.

يسهر الوالي على تنفيذ القوانين والتنظيمات ويضمن تنفيذ قرارات المجلس الشعبي الولائي طبقا للمادة 102 من القانون 07/12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 المتعلق بالولاية.

يقدم الوالي عند افتتاح كل دورة عادية تقريرا عن تنفيذ المداولات المتخذة خلال الدورات السابقة، كما يطلع المجلس الشعبي الولائي سنويا على نشاط القطاعات غير المركزية بالولاية، طبقا للمادة 103 من قانون الولاية.

ينشط الوالي وينسق ويراقب المصالح والمؤسسات العمومية الموضوعة في الولاية. يمثل الوالي الولاية في جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية، ويؤدي باسم الولاية، كل أعمال إدارة الأملاك والحقوق التي تتكون منها ممتلكات الولاية، ويبلغ المجلس الشعبي الولائي بذلك. يمثل الوالي الولاية أمام القضاء كطالب أو مدافع ما عدا الحالة التي يكون فيها الأطراف المتنازعين هم الدولة والجماعات الإقليمية، يعد الوالي، في الإطار التقني، مشروع الميزانية ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي الولائي عليه، وهو الأمر بصرفها.

3. إدارة الولاية:

أ. ديوان الوالي: الديوان هو جهاز المساعدة المباشر للوالي، يضمن تحضير نشاطات الوالي وينسق علاقاته مع منظمات المجتمع المدني، المواطنين والصحافة، يتابع تنفيذ قرارات وتعليمات الوالي، ويتشكل ديوان الوالي من رئيس ديوان يعين بموجب مرسوم رئاسي وملحقات بالديوان.

ب. الأمانة العامة: تسير الأمانة العامة من طرف أمين عام، وهو مكلف بتنشيط إدارة ومصالح الولاية ومتابعة التنمية، يتصرف تحت سلطة الوالي، يساعد الأمين العام الوالي في أداء مهامه، ويكلف لاسيما بتنشيط، تنسيق نشاطات مصالح الأمانة العامة ويسهر على سير مجموع المصالح، بمساعدة مختلف المصالح المعنية، مخططات الاستثمار للولاية ويتولى متابعة تنفيذها، تتمثل مهمته في ضمان متابعة تنفيذ مداورات المجلس الشعبي الولائي وقرارات الحكومة، القيام بتلخيص التقرير السنوي لسير نشاطات مصالح الدولة في الولاية ويتأخر اللجان ذات الطابع الإداري والتقني.

يستخلف الوالي في حالة غيابه أو حصول مانع، ويمارس بهذه الصفة كل الصلاحيات. تتشكل الأمانة العامة من ثلاث مصالح، كما يلي:¹

- مصلحة التنسيق والتنظيم؛
- مصلحة الأرشفة؛
- مصلحة التوثيق.
- مديرية الإدارة المحلية:
- مصلحة المستخدمين؛
- مصلحة التنشيط المحلي؛
- مصلحة الميزانية والأملاك.

ج. رئيس الدائرة: الدائرة هي امتداد إداري للولاية، تمثل مستوى وسيط يساعد البلديات في أداء مهامها، وهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية ولا بالاستقلالية المالية.

يساعد رئيس الدائرة الوالي في مهامه (فيما يتعلق بالرقابة، المتابعة وتنشيط البلديات المرتبطة بكل دائرة). ينشط رئيس الدائرة، يوجه، ينسق ويراقب نشاط البلديات المرتبطة بدائرته، يكلف بتشجيع كل مبادرة فردية أو جماعية للبلديات التي ينشطها، يعطي رأي استشاري حول تعيين مسؤولي الهياكل التقنية للدائرة التابعة لإدارة الدولة.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2015/03/27.

يكلف الأمين العام للدائرة بمتابعة المهام الموكلة للهيكل المرتبطة بالدائرة والتنسيق فيما بينها.

د. المفتشية العامة: المفتشية العامة موضوعة تحت سلطة الوالي، وتكلف بمهمة تقييم نشاطات الأجهزة والهيكل للتنبؤ بالاختلالات وتقتراح التصحيحات الضرورية ويسهر على تطبيق واحترام التشريعات والتنظيمات سارية المفعول.

هـ. مجلس الولاية: يتشكل مجلس الولاية من المدراء التنفيذيين ومسؤولي مختلف المصالح الخارجية لقطاعات الدولة.

يدرس مجلس الولاية، في إطار القوانين والتنظيمات سارية المفعول كل مسألة مخولة له من قبل الوالي. يشكل مجلس الولاية إطار التشاور لكل مصالح الدولة على المستوى المحلي وإطار لتنسيق كل النشاطات القطاعية، وبهذه الصفة، يسهر مجلس الولاية على تنفيذ برنامج وتوجيهات الحكومة ويدي رأي حول كل المشاريع الموضوعة على مستوى إقليم الولاية.

ثانيا: سير المجلس الشعبي الولائي

1. أحكام عامة: المجلس الشعبي الولائي هو هيئة المداولة في الولاية، ويعد نظامه الداخلي ويصادق عليه. ويعقد المجلس الشعبي الولائي أربع (4) دورات عادية في السنة، مدة كل دورة منها خمسة عشر (15) يوما على الأكثر، تنعقد هذه الدورات وجوبا خلال أشهر مارس ويونيو وسبتمبر وديسمبر ولا يمكن جمعها. يمكن المجلس الشعبي الولائي أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من رئيسه أو ثلث (1/3) أعضائه أو بطلب من الوالي، تحتتم الدورة غير العادية باستنفاد جدول أعمالها، كما يجتمع المجلس الشعبي الولائي بقوة القانون في حالة كارثة طبيعية أو تكنولوجية.

ترسل الاستدعاءات إلى دورات المجلس الشعبي الولائي مرفقة بمشروع جدول الأعمال من رئيسه أو ممثله الذي يعين من ضمن نواب الرئيس، وتدون في سجل مداولات المجلس الشعبي الولائي، كما حدد جدول أعمال الدورة وتاريخ انعقادها بمشاركة الوالي بعد مشاورة أعضاء المكتب.

يرسل الرئيس الاستدعاءات لدورات المجلس الشعبي الولائي إلى أعضاء المجلس الشعبي الولائي كتابيا وعن طريق البريد الإلكتروني وتكون مرفقة بجدول الأعمال وتسلم لهم في مقر سكنهم مقابل وصل استلام قبل عشرة (10) أيام كاملة على الأقل من الاجتماع.

ويمكن تقليص هذه الآجال في حالة الاستعجال، على ألا يقل عن يوم واحد كامل. وفي هذه الحالة، يتخذ رئيس المجلس الشعبي الولائي كل التدابير اللازمة لتسليم الاستدعاءات.

يحضر الوالي دورات المجلس الشعبي الولائي، وفي حالة حصول مانع ينوب عنه ممثله. يتدخل الوالي أو ممثله أثناء الأشغال بناء على طلبه أو بطلب من أعضاء المجلس.

يتولى أمانة الجلسة موظف يختاره رئيس المجلس الشعبي الولائي من بين الموظفين الملحقيين بديوانه.

يلصق مستخلص مداولة المجلس الشعبي الولائي، المصادق عليه بصفة نهائية بسعي من الوالي خلال الثمانية

(8) أيام التي تلي دخولها حيز التنفيذ، في الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور وبمقرات الولاية والبلديات وبكل وسيلة إعلام أخرى.

2. اللجان: يشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه لجانا دائمة للمسائل التابعة لمجال اختصاصه ولا سيما المتعلقة بما يأتي :

- التربية والتعليم العالي والتكوين المهني؛
- الاقتصاد والمالية؛
- الصحة والنظافة وحماية البيئة؛
- الاتصال وتكنولوجيات الإعلام؛
- تهيئة الإقليم والنقل؛
- التعمير والسكن؛
- الري والفلاحة والغابات والصيد البحري والسياحة؛
- الشؤون الاجتماعية والثقافة والشؤون الدينية والوقف والرياضة والشباب؛
- التنمية المحلية، التجهيز والاستثمار والتشغيل.

ويمكنه أيضا تشكيل لجان خاصة لدراسة كل المسائل الأخرى التي تهم الولاية ينتخب المجلس الشعبي الولائي رئيسه من بين أعضائه، للعهدة الانتخابية، يجري انتخاب الرئيس بالاقتراع السري وبالأغلبية المطلقة.

3. رئيس المجلس الشعبي الولائي: ينتخب المجلس الشعبي الولائي رئيسه من بين أعضائه للعهدة الانتخابية، يقدم المترشح لانتخاب رئيس المجلس الشعبي الولائي من القائمة الحائزة الأغلبية المطلقة للمقاعد.

يختار رئيس المجلس الشعبي الولائي خلال الثمانية (08) أيام التي تلي تنصيبه، نوابه من بين أعضاء المجلس ويعرضهم للمصادقة بالأغلبية المطلقة للمجلس الشعبي الولائي ولا يمكن أن يتجاوز عددهم:

- اثنين (02) بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية المتكونة من خمسة وثلاثون (35) إلى تسعة وثلاثون (39) منتخبا؛

- ثلاثة (03) بالنسبة للمجالس الشعبية الولائية المتكونة من ثلاثة وأربعون (43) إلى سبعة وأربعون (47) منتخبا؛

- ستة (06) للمجالس الشعبية الولائية المتكونة من واحد وخمسون (51) إلى خمسة وخمسون (55) منتخبا.

يتفرغ رئيس المجلس الشعبي الولائي بصفة دائمة لممارسة عهده وهو ملزم بالإقامة على إقليم الولاية، في حالة مانع مؤقت يعين رئيس المجلس الشعبي الولائي أحد نواب الرئيس لاستخلافه في مهامه.

إذا استحال على الرئيس تعيين مستخلف له يقوم المجلس الشعبي الولائي بتعيين أحد نواب الرئيس وإذا تعذر ذلك أحد أعضاء المجلس.

يجب على الوالي أن يضع تحت تصرف رئيس المجلس الشعبي الولائي الوثائق والمعلومات والإمكانات والوسائل الضرورية لتأدية مهام المجلس.

لرئيس المجلس الشعبي الولائي ديوان يعمل على نحو دائم.

يتكون هذا الديوان من موظفين يختارهم رئيس المجلس الشعبي الولائي من بين موظفي القطاعات التابعة للولاية.

ثالثا: النظام الأساسي للمنتخب وتجديد المجلس الشعبي الولائي

مبدئيا، العهدة الانتخابية مجانية، يمكن للمنتخبين الاستفادة من تعويضات طبقا للكميات المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 13-91 المؤرخ في 14 ربيع الثاني 1434 الموافق 25 فبراير 2013 الذي يحدد شروط انتداب المنتخبين المحليين والتعويضات المخصصة لهم.

يجب على الهيئات المستخدمة منح مستخدميها الأعضاء في المجلس الشعبي الولائي الوقت الضروري لممارسة عهدتهم الانتخابية.

في حالة الوفاة أو الاستقالة النهائية أو الإقصاء لمنتخب بالمجلس الشعبي الولائي، يتم استخلافه بالمرشح الذي يلي مباشرة آخر منتخب من نفس القائمة، ويقر المجلس الشعبي الولائي ذلك بموجب مداولة ويبلغ الوالي بذلك فورا.

ترسل استقالة عضو من المجلس الشعبي الولائي إلى رئيسه بواسطة ظرف محمول مقابل وصل استلام. يقضى بقوة القانون بالمجلس الشعبي الولائي يثبت أنه يوجد تحت طائلة عدم القابلية للانتخاب أو في حالة تنافي منصوص عليها قانونيا، ويقر المجلس الشعبي الولائي ذلك بموجب مداولة ويثبت الوزير المكلف بالداخلية هذا الإقصاء بموجب قرار.

يمكن أن يوقف بموجب مداولة للمجلس الشعبي الولائي كل منتخب يكون محل متابع قضائية بسبب جنائية أو جنحة لها صلة بالمال العام أو لأسباب مخلة بالشرف ولا تمكنه من متابعة عهدته الانتخابية بصفة صحيحة، يمكن أن يكون محل توقيف عن طريق مداولة المجلس الشعبي الولائي.

يعلن التوقيف بموجب قرار معلل من الوزير المكلف بالداخلية إلى غاية صدور الحكم النهائي من الجهة القضائية المختصة.¹

وفي حالة صدور حكم قضائي نهائي بالبراءة يستأنف المنتخب تلقائيا وفوريا ممارسة مهامه الانتخابية. يقضى بقوة القانون من المجلس الشعبي الولائي كل منتخب كان محل إدانة جزائية نهائية لها علاقة بعهدته تضعه تحت طائلة عدم القابلية للانتخاب.

ويقر المجلس الشعبي الولائي ذلك بموجب مداولة.

ويثبت هذا الإقصاء بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.

في حالة حل المجلس الشعبي الولائي، يعين الوزير المكلف بالداخلية بناء على اقتراح من الوالي، خلال العشرة (10) أيام التي تلي حل المجلس، مندوبية ولائية لممارسة الصلاحيات المخول إياها بموجب القوانين والتنظيمات المعمول بها إلى حين تنصيب المجلس الجديد.

تنهى مهمة المندوبية الولائية بقوة القانون فور تنصيب المجلس الشعبي الولائي الجديد.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2015/03/27.

رابعا: نظام المداولات

يتداول المجلس الشعبي الولائي في الشؤون التي تدخل مجال اختصاص، باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في القانون رقم 07-12 المؤرخ في المتعلق بالولاية، تتخذ المداولات بالأغلبية البسيطة لأعضاء المجلس الشعبي الولائي الحاضرين أو الممثلين عند التصويت، وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا. تحرر المداولات وتسجل حسب ترتيبها الزمني في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من رئيس المحكمة المختص إقليميا.

وتوقع هذه المداولات وجوبا أثناء الجلسة من جميع الأعضاء الحاضرين أو الممثلين عند التصويت ويرسل مستخلص من المداولة في أجل ثمانية (08) أيام من رئيس المجلس الشعبي الولائي إلى الوالي مقابل وصل استلام. لا تنفذ إلا بعد مصادقة الوزير المكلف بالداخلية عليها في أجل أقصاه شهران (02) مداولات المجلس الشعبي الولائي المتضمنة ما يأتي:¹

- الميزانيات والحسابات؛

- التنازل عن العقار واقتنائه أو تبادله؛

- اتفاقيات التوأمة؛

- الهبات والوصايا الأجنبية.

لا يمكن لرئيس المجلس الشعبي الولائي أو أي عضو في المجلس يكون في وضعية تعارض مصالحه مع مصالح الولاية، بأسمائهم الشخصية أو أزواجهم أو أصولهم أو فروعهم إلى الدرجة الرابعة (04) أو كوكلاء حضور المداولة التي تعالج هذا الموضوع وفي حالة المخالفة تكون هذه المداولة باطلة.

تبطل بقوة القانون مداولات المجلس الشعبي الولائي:

- المتخذة خرقا للدستور أو غير المطابقة للقوانين والتنظيمات؛

- التي تمس برموز الدولة وشعاراتها؛

- غير المحررة باللغة العربية؛

- التي تتناول موضوعا لا يدخل ضمن اختصاصاته؛

- المتخذة خارج الاجتماعات القانونية للمجلس؛

- المتخذة خارج مقر المجلس الشعبي الولائي، مع مراعاة الحالات المنصوص عليها في قانون الولاية.

إذا تبين للوالي أن مداولة ما غير مطابقة لهذه الأحكام، فإنه يحظر المحكمة الإدارية المختصة إقليميا لإقرار بطلانها.

خامسا: صلاحيات المجلس الشعبي الولائي

يعالج المجلس الشعبي الولائي الشؤون التي تدخل ضمن صلاحياته عن طريق المداولة، ويتداول حول المواضيع التابعة لاختصاصاته المخول إياها بموجب القوانين والتنظيمات وكذا كل القضايا التي تهم الولاية التي ترفع إليه بناء على اقتراح ثلث (1/3) أعضائه أو رئيسه أو الوالي.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2015/03/27.

يقدم المجلس الشعبي الولائي الآراء التي تقتضيها القوانين والتنظيمات ، ويمكنه أن يقدم الاقتراحات ويبدى الملاحظات في كل ما يخص شؤون الولاية إلى الوزير المختص وذلك في أجل أقصاه ثلاثون (30) يوما. تشمل اختصاصات المجلس الشعبي الولائي بصفة عامة أعمال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتهيئة إقليم الولاية وحماية البيئة وترقية حصائلها النوعية.

المطلب الثاني: تنظيم البلدية كهيئة محلية في الجزائر

سنلقي نظرة من خلال هذا المطلب على البلدية بصفتها هيئة مكونة للإدارة المحلية، من حيث التنظيم وسير المجلس الشعبي البلدي، إضافة صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي، وفي الأخير نظام المداولات.

أولا: تنظيم البلدية

- البلدية الجزائرية هي مؤسسة دستورية، طبقا للمادة 16 من الدستور (يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية).
- البلدية الجزائرية هي جماعة إقليمية لامركزية.
- البلدية هي خلية أساسية في تنظيم البلاد وهي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة مزودة بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
- البلدية هي القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان ممارسة المواطنة وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية وتمثل جوهر الديمقراطية المحلية والديمقراطية التشاركية.
- البلدية هي نقطة التنمية المحلية والاجتماعية والثقافية، وتعمل على إشباع حاجيات المواطنين وتحسين شروط معيشتهم.
- وبغية توفير الموارد المالية الضرورية للممارسة المهام في جميع مجالات الاختصاص التي خولها لها القانون، تتوفر البلدية على هياكل وأجهزة.
- هيئة تداولية تدعى المجلس الشعبي البلدي؛
- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي؛
- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي.¹

1. المجلس الشعبي البلدي: يشكل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية ما يعكس الديمقراطية.

المجلس الشعبي البلدي هو مجلس منتخب يتشكل من أعضاء منتخبين محليين عن طريق الاقتراع العام السري والمباشر لمدة خمسة (5) سنوات.

يجتمع المجلس في دورة عادية كل شهرين ويمكن أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك بطلب من رئيسه أو بثلثي أعضائه أو بطلب من الوالي، من حيث التنظيم الداخلي يشكل المجلس الشعبي البلدي لجان دائمة.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2015/03/27.

يعالج المجلس الشعبي البلدي شؤون تابعة لاختصاصه عن طريق مداولة، تتخذ المداولات بالأغلبية البسيطة أعضائه الحاضرين أو الممثلين عند التصويت، في حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا، تصبح مداولات المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ بقوة القانون بعد واحد وعشرين(21) يوما من إيداعها لدى الولاية. بالنسبة للمداولات المتضمنة الميزانية والحسابات وقبول الهبات والوصايا الأجنبية واتفاقيات التوأمة والتنازل عن أملاك البلدية لا تصبح نافذة إلا بعد المصادقة عليها من طرف الوالي، تلغى بقوة القانون مداولات المجلس الشعبي البلدي المتخذة خرقا للدستور وغير المطابقة للقوانين والتنظيمات، في هذه الحالات يعاين الوالي بطلان المداولة بقرار.

2. رئيس المجلس الشعبي البلدي: يرأس الهيئة التنفيذية للبلدية رئيس المجلس الشعبي البلدي، هذا الأخير ينتخب للعهدة الانتخابية طبقا للقانون المتعلق للبلدية ويمارس سلطات باسم البلدية وباسم الدولة، يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي أمينا عاما للبلدية ينشط الإدارة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

3. الأمانة العامة: تقوم الأمانة العامة بالمهام التالية:

- التنسيق بين مختلف مصالح البلدية وتنشيطها؛
- برمجة اجتماعات المجلس ومعالجة البريد؛
- مراقبة المصالح الإدارية والتقنية وممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية؛
- من أجل القيام بمهامها، تنظم البلدية من جهة في مديريات إدارية ومديريات تقنية من جهة أخرى.

ثانيا: سير المجلس الشعبي البلدي

1. المراجع القانونية:

- القانون العضوي رقم 12-01 المؤرخ في 18 صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 المتعلق بنظام الانتخابات؛
- القانون رقم 11-10 المؤرخ 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية؛
- المرسوم التنفيذي رقم 13-105 المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1434 الموافق 17 مارس 2013 المتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي.

يعد المجلس الشعبي البلدي الذي يعتبر الهيئة التداولية للبلدية نظامه الداخلي ويصادق عليه دورات المجلس الشعبي البلدي:¹

يجتمع المجلس الشعبي البلدي في دورة عادية كل شهرين ولا تتعدى مدة كل دورة خمسة(05) أيام. يمكن للمجلس الشعبي البلدي أن يجتمع في دورة غير عادية كلما اقتضت شؤون البلدية ذلك بطلب من رئيسه أو ثلثي أعضائه أو بطلب من الوالي، في حالة ظروف استثنائية مرتبطة بخطر وشيك أو كارثة كبرى يجتمع المجلس الشعبي البلدي بقوة القانون، ويخطر الوالي بذلك فورا.

ترسل الاستدعاءات لدورات المجلس الشعبي البلدي من رئيسه وتدون بسجل مداولات البلدية. تسلم الاستدعاءات، مرفقة بمشروع جدول الأعمال بواسطة ظرف محمول إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي بمقر سكنهم قبل عشرة (10) أيام كاملة على الأقل من تاريخ افتتاح الدورة مقابل وصل استلام.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2015/03/27.

يمكن تخفيض هذا الأجل في حالة الاستعجال، ألا يقل عن يوم واحد كامل، وفي هذه الحالة، يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي التدابير اللازمة لتسليم الاستدعاءات، لا تصح اجتماعات المجلس الشعبي البلدي إلا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائه الممارسين، إذا لم يجتمع المجلس الشعبي البلدي بعد الاستدعاء الأول لعدم اكتمال النصاب القانوني، تعتبر المداولات المتخذة بعد الاستدعاء الثاني بفارق خمسة (05) أيام كاملة على الأقل، صحيحة مهما كان عدد الأعضاء الحاضرين.

جلسات المجلس الشعبي البلدي علنية، وتكون مفتوحة لمواطني البلدية ولكل مواطن معني بموضوع المداولة، غير أن المجلس الشعبي البلدي يداول في جلسة مغلقة من أجل:

- دراسة الحالات التأديبية للمنتخبين؛

- دراسة المسائل المرتبطة بالحفاظ على النظام العام.

يضمن الأمين العام للبلدية أمانة الجلسة وتحت إشراف المجلس الشعبي البلدي، تعليق مستخرجات المداولات: تعلق المداولات باستثناء تلك المتعلقة بالنظام العام والحالات التأديبية تحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي في الأماكن المخصصة للملصقات وإعلام الجمهور وتنشر بكل وسيلة إعلام أخرى خلال الثمانية (08) أيام المالية لدخولها حيز التنفيذ طبقاً لأحكام القانون رقم 11-10 المؤرخ 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلقة بالبلدية.

2. لجان المجلس الشعبي البلدي: يشكل المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، لجنا دائمة للمسائل

التابعة لمجال اختصاصه ولا سيما المتعلقة بما يأتي:¹

- الاقتصاد والمالية والاستثمار؛

- الصحة والنظافة وحماية البيئة؛

- تهيئة الإقليم والتعمير والسكن والسياحة والصناعات التقليدية؛

- الري والفلاحة والغابات والصيد البحري؛

- الشؤون الاجتماعية والثقافة والرياضة والشباب.

تحدث اللجان الدائمة بمداولة، مصادق عليها بأغلبية أعضاء المجلس الشعبي البلدي، بناء على اقتراح من رئيسه، وتعد اللجنة نظامها الداخلي وتعرضه على المجلس الشعبي البلدي للمصادقة.

ويمكنه أيضا تشكيل لجان خاصة، بناء على اقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي، لدراسة موضوع محدد يدخل في مجال اختصاصه، كما تتم المصادقة على المداولة بأغلبية أعضائه.

تقدم اللجنة نتائج أعمالها لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

3. اللجنة الخاصة: يمكن المجلس الشعبي البلدي أن يشكل من بين أعضائه لجنة خاصة لدراسة موضوع

محدد يدخل في مجال اختصاصه كما هو مبين في القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية، وتشكل اللجنة الخاصة بناء على اقتراح من رئيس المجلس الشعبي البلدي عن طريق مداولة المجلس مصادق عليها بأغلبية أعضائه، تقدم اللجنة نتائج أعمالها لرئيس المجلس الشعبي البلدي.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2015/03/27.

4. انتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي: في غضون الأيام الخمسة عشر (15) الموالية لإعلان نتائج الانتخابات، ينتخب المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه، رئيسا له للعهدة الانتخابية. يعلن رئيسا المجلس الشعبي البلدي متصدر القائمة التي تحصلت على أغلبية أصوات الناخبين. في حالة عدم حصول أي قائمة على الأغلبية المطلقة للمقاعد، يمكن القوائم الحائزة خمسة وثلاثين في المائة (35%) على الأقل من المقاعد تقديم مرشح، في حالة عدم حصول أي قائمة خمسة وثلاثين بالمائة (35%) على الأقل من المقاعد، يمكن جميع القوائم تقديم مرشح.

يكون الانتخاب سريا، ويعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي، المترشح الذي تحصل على الأغلبية المطلقة للأصوات، في حالة عدم حصول أي مترشح على الأغلبية المطلقة للأصوات تنظم دورة ثانية خلال الثماني والأربعين (48) ساعة الموالية، ويعلن رئيسا للمجلس الشعبي البلدي المترشح المتحصل على أغلبية الأصوات من بين المترشحين الحائزين على المرتبة الأولى والثانية في الدور الأول، وفي حالة تساوي الأصوات المحصل عليها، يعلن منتخبا المترشح الأصغر سنا.

- يساعد رئيس المجلس الشعبي البلدي نائبان (2) أو عدة نواب، يكون عددهم كما يأتي:¹
- نائبان (2) بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من سبعة (7) إلى تسعة (9) مقاعد؛
 - ثلاثة نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من أحد عشر (11) مقعدا؛
 - أربعة (4) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من خمسة عشر (15) مقعدا؛
 - خمسة (5) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من ثلاثة وعشرين (23) مقعدا؛
 - ستة (6) نواب بالنسبة للبلديات ذات المجلس الشعبي البلدي المتكون من ثلاثة وثلاثين (33) مقعدا؛
 - يعرض رئيس المجلس الشعبي البلدي قائمة المنتخبين الذين اختارهم لشغل وظائف نواب الرئيس، خلال الخمسة عشر (15) يوما على الأكثر التي تلي تنصيبه للمصادقة عليها بالأغلبية المطلقة للمجلس الشعبي البلدي.

يتم استخلاف نائب الرئيس المستقيل أو المقصي أو الممنوع قانونا حسب نفس الأشكال. يمكن رئيس المجلس الشعبي البلدي تفويض إمضاءه لصالح نواب الرئيس في حدود المهام الموكلة لهم.

ثالثا: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي

يمارس رئيس المجلس الشعبي البلدي سلطات باسم الجماعة الإقليمية التي يمثلها وباسم الدولة.

1. صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للبلدية: يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي البلدية في جميع المراسم التشريفية والتظاهرات الرسمية، ويمثل البلدية في كل أعمال الحياة المدنية والإدارية ضمن الشروط والأشكال المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما. يسهر رئيس المجلس الشعبي البلدي على تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي وينفذ ميزانية البلدية وهو الأمر بالصرف.

يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت رقابة المجلس الشعبي البلدي بجميع الأعمال الخاصة بالمحافظة على الأملاك والحقوق المكونة للبلدية وإدارتها.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2015/03/27.

2. **صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثلا للدولة:** يمثل رئيس المجلس الشعبي البلدي الدولة على مستوى البلدية، وبهذه الصفة يكلف لاسيما بالسهر على احترام وتطبيق التشريع المعمول بهما. لرئيس المجلس الشعبي البلدي صفة ضابط الحالة المدنية، وبهذه الصفة، يقوم بجميع العقود المتعلقة بالحالة المدنية طبقا للتشريع الساري المفعول تحت رقابة النائب العام المختص إقليميا. يمكن لرئيس المجلس الشعبي البلدي وتحت مسؤوليته تفويض إمضائه للمندوبين البلديين والمندوبين الخاصين ولكل موظف بلدي وهذا في المجالات المحددة المشار إليها في قانون البلدية.

رابعا: نظام المداولات

1. المراجع القانونية:

القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22 يونيو 2011 المتعلق بالبلدية،
المرسوم التنفيذي رقم 13-105 المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1434 الموافق 17 مارس 2013 المتضمن النظام الداخلي النموذجي للمجلس الشعبي البلدي.
يعالج المجلس الشعبي البلدي الشؤون التي تدخل في مجال اختصاصه عن طريق المداولات.

2. اتخاذ المداولات

باستثناء الحالات المنصوص عليها صراحة في هذا القانون، تتخذ مداولات المجلس الشعبي البلدي بالأغلبية البسيطة لأعضائه الحاضرين أو الممثلين عند التصويت، وفي حالة تساوي الأصوات يكون صوت الرئيس مرجحا. تحرر المداولات وتسجل حسب ترتيبها الزمني في سجل خاص مرقم ومؤشر عليه من رئيس المحكمة المختصة إقليميا.

توقع هذه المداولات أثناء الجلسة من جميع الأعضاء الحاضرين عند التصويت ويودع رئيس المجلس الشعبي البلدي المداولات في أجل ثمانية (8) أيام لدى الوالي مقابل وصل بالاستلام. باستثناء المداولات المشار إليها أدناه، تصبح مداولات المجلس الشعبي البلدي قابلة للتنفيذ بقوة القانون بعد واحد وعشرين (21) يوما من تاريخ إيداعها بالولاية.

لا تنفذ إلا بعد المصادقة عليها من الوالي، المداولات المتضمنة ما يأتي:¹

- الميزانيات والحسابات،
- قبول الهبات والوصايا الأجنبية،
- اتفاقيات التوأمة
- التنازل عن الأملاك البلدية.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2015/03/27.

المطلب الثالث: برنامج دعم الجماعات الإقليمية وإصلاح المالية والجباية المحليتين

سنتناول من خلال هذا المطلب برنامج دعم الجماعات الإقليمية من حيث تنفيذ البرنامج من خلال الصندوق المشترك للجماعات المحلية، وإصلاح المالية المحلية والجباية المحلية.

أولاً: تنفيذ برنامج دعم الجماعات المحلية عبر الصندوق المشترك للجماعات المحلية

مساهمة صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية (الصندوق الجماعات المحلية المشترك - سابقاً) في التنمية المحلية.

1. إصلاح الصندوق المشترك للجماعات المحلية: تطبيقاً لأحكام المواد 211 و 212 للقانون رقم 10-11 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية وكذا أحكام المواد من 176 إلى 179 من القانون رقم 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012 المتعلق بالولاية، تم إصلاح الصندوق المشترك للجماعات المحلية من خلال المرسوم التنفيذي رقم 14-116 لـ 24 مارس 2014 المتضمن إنشاء صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية، مهامه وسيره.

طبقاً لأحكام هذا المرسوم، ينظم الصندوق كما يأتي:

2. تدخلات صندوق الجماعات المحلية المشترك خلال سنة 2014:

أ. تخصيص منحة معادلة التوزيع بالتساوي: خلال سنة 2014، خصص الصندوق المشترك للجماعات

المحلية منحة معادلة التوزيع بالتساوي المقدرة بـ : 82 مليار دج، وزعت كما يلي:

- 72 مليار دينار لفائدة 1442 بلدية؛

- 10 مليار دينار لفائدة 36 ولاية.

ب. تخصيص الخدمة العمومية: مُنح هذا التخصيص بقيمة تُقدر بـ 6 مليار دج لفائدة جميع الولايات للتكفل

بنفقات صيانة وكراء حافلات النقل المدرسي على مستوى البلديات.

ج. الإعانات الاستثنائية لفائدة البلديات: خلال سنة 2014، لم يسجل أي عجز في ميزانيات البلديات.

الشكل رقم (4-15): تطور عجز ميزانيات البلديات



المصدر: موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية <http://www.interieur.gov.dz>

د. تخصيص صيانة وحراسة المدارس الابتدائية: مُنح هذا التخصيص المقدّر بـ 15,25 مليار دج في إطار قانون المالية لسنة 2014 لغرض التكفل بالنفقات المتعلقة لصيانة وحراسة المدارس الابتدائية من طرف البلديات. هـ. التكفل بزيادات أجور مستخدمين الجماعات المحلية: مُنح تخصيص يقدر بـ 65,97 مليار دج لفائدة الميزانيات المحلية، لغرض التكفل بزيادات الأجور لما يتجاوز 285000 عون في الإدارة الإقليمية.

- 58,02 مليار دج لمستخدمي البلديات؛

- 1,95 مليار دج للمستخدمين المسجلين في الميزانيات اللامركزية للولايات.

و. تخصيص تعويض نقص القيمة الجبائية: يُعد هذا التخصيص السنوي كتعويض مقابل إلغاء الدفع الجزائي وتخفيض نسبة الرسم على النشاط المهني.

يقدر مبلغ هذا التخصيص لسنة 2014 بـ 94,8 مليار دج

ز. الإعانات المالية للتجهيز لفائدة البلديات: مول الصندوق العديد من المشاريع لفائدة الجماعات المحلية:

- إنجاز ملحقات إدارية بلدية: في إطار تقريب الإدارة من المواطن، تم إطلاق برنامج إنجاز ملحقات إدارية بلدية ممولة من طرف صندوق التضامن والضمان للجماعات المحلية.

يتضمن هذا البرنامج إنجاز 1200 ملحقة إدارية في المناطق الريفية والمناطق الحضرية بقيمة إجمالية تقدر بـ 9,4 مليار دج لفائدة 776 بلدية.

- برنامج تعزيز الحظائر البلدية بالعتاد المتنقل: في إطار برنامج تجهيز البلديات الممول من طرف الصندوق المشترك للجماعات المحلية، تُخصّص مبلغ قدره 40,16 مليار دج لدعم الحظائر البلدية باقتناء 8691 وحدة، من كل الأصناف من بينها الحافلات المدرسية، الشاحنة، جرّافات، مفرغة القنوات، الجرّار، الجرافة، شاحنة صهرج، قلاب آلي... الخ.

وزع هذا البرنامج على المؤسسات التالية:¹

- المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية: إنجاز 4172 وحدة بمبلغ مقدّر بـ 21, 9 مليار دج. (قيد الإنجاز، نسبة الإنجاز تقدر بـ 89%)

- الشركة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية: تسليم 1840 وحدة بمبلغ إجمالي يقدر بـ 16,4 مليار دج (البرنامج منتهي)

- شركة تسويق العتاد الفلاحي: تسليم 2679 وحدة بمبلغ إجمالي يقدر بـ 1,7 مليار دج (البرنامج منتهي).

- برنامج إنجاز وتجهيز المكتبات وقاعات المطالعة على مستوى البلديات: يمثل هذا البرنامج عملية إنجاز 1176 مكتبة وقاعة مطالعة لفائدة 1115 بلدية بمبلغ إجمالي يقدر بـ 14,71 مليار دج، كما تم تجهيز هذه الهياكل بداية من سنة 2011 بمبلغ إجمالي يقدر بـ 3,5 مليار دج.

تهدف هذه التجهيزات لجعل هذه الهياكل فضاء عصري للمعرفة (وسائل الإعلام الآلي وأجهزة الإسقاط الأجهزة السمعية البصرية... الخ).

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2015/03/27.

- برنامج إنجاز حضانات على مستوى البلديات: يمثل هذا البرنامج عملية إنجاز 487 حضانة بمبلغ إجمالي يقدر بـ 5,4 مليار دج.

ثانيا: إصلاح المالية والجباية المحليتين

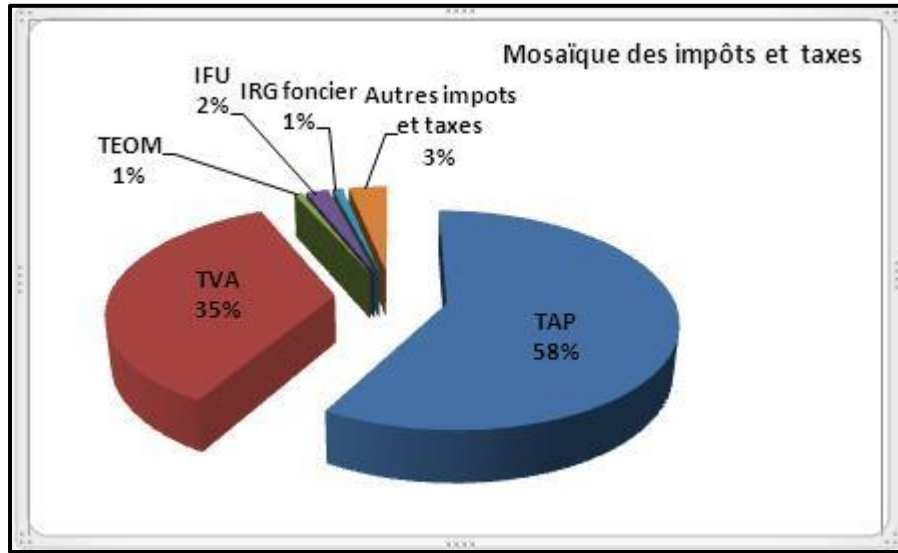
في إطار إصلاح المالية والجباية المحليتين، وطبقاً لتوجيهات وتعليمات الحكومة، تم بتاريخ 09 جويلية 2007 إنشاء لجنة وزارية مشتركة مكلفة بإصلاح المالية والجباية المحليتين، يندرج هذا الإصلاح ضمن رؤيا متعددة السنوات مؤسسة على تشخيص للنظام الحالي وتفكير معمق يُشرك كافة القطاعات المعنية وينفذ تدريجيا مع احترام مستلزمات توفير الوسائل الضرورية.

وفي هذا الإطار، قدمت هذه اللجنة اقتراحات تتضمن أعمالا يجب القيام بها فورا وورقة عمل على المدى القصير والمدى الطويل من أجل تنفيذ إصلاح عميق قصد تصحيح النقائص والاختلالات المسجلة على مستوى مالية الجماعات المحلية.

1. تشخيص النظام الحالي للجباية المحلية:

الشكل الموالي يعرض لنا توزيع حصيلة الضرائب والرسوم:

الشكل رقم (4-16): حصيلة الضرائب والرسوم



المصدر: موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية <http://www.interieur.gov.dz>

- اختلافات كبيرة في مستوى مداخيل مختلف الضرائب والرسوم؛
- نظام ضريبي في صالح المناطق الصناعية وأو التجارية؛
- المداخيل الضعيفة للضرائب الناجمة عن الأملاك؛
- ضعف الموارد البشرية المحلية.

1. الأعمال المتكفل بها: لقد تم التكفل ببعض الأعمال من قبل السلطات المحلية من أجل تحسين

الوضعية المالية للجماعات المحلية والتي تجسدت من خلال الاجراءات التالية:¹

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2015/03/27.

- أ. الإجراءات الموجهة لتحسين الموارد المالية للجماعات المحلية: من أجل رفع مستوى الإيرادات الضريبية للجماعات المحلية لا سيما الخاصة بالبلديات فقد تم إدراج الإجراءات التالية ضمن قوانين المالية وتتمثل فيما يلي:
- تخصيص 50% من الضريبة على الناتج الخام IRG الخاص بالمداخيل التجارية لصالح البلديات؛
 - الزيادة في الرسم الخاص المتعلقة برخص العقار ولا سيما على مستوى التجمعات الكبرى؛
 - توسيع رسم الإقامة على كافة البلديات مع الزيادة في التعريف بصفة متزنة حسب تصنيف مراكز الإيواء المعنية؛
 - الزيادة في الضريبة المستحقة للدولة، الولاية أو البلدية بعنوان البناء في الأملاك العمومية بناء على ترخيص الطرقات لصالح الأشخاص المعنويين أو الطبيعيين الخاضع للقانون العام أو الخاص؛
 - تخصيص 50% من الضريبة الجزائية الوحيدة لفائدة الجماعات المحلية؛
 - تخصيص أقساط من الرسوم البيئية المخصصة للدولة لصالح البلديات؛
 - اصلاح نظام التضامن المالي ما بين الجماعات المحلية؛
 - منح تخصيص سنوي من ميزانية الدولة لصالح الجماعات المحلية للتكفل بأعباء الأثر المالي الناتج عن الزيادة في أجور موظفي الجماعات المحلية؛
 - منح تخصيص سنوي من ميزانية الدولة لصالح البلديات للتكفل بنفقات تسيير وحراسة المدارس الابتدائية.
- ب. إجراءات موجهة لتأسيس عقلنة تسيير الجماعات المحلية وعصرنتها:
- الترخيص للبلديات للقيام خلال الثلاثي الأول من كل سنة بدفع النفقات ذات الطابع الإجباري بدون كشوفات.¹
 - تحسين تأطير المصالح المالية للجماعات المحلية بفتح 13000 منصب مالي ممول من ميزانية الدولة 2596 منصب مالي ممول من ميزانية البلديات.
 - المعالجة المعلوماتية للمعطيات المادية والمالية للميزانيات المحلية.
 - ضبط تكاليف النفقات لبعض الخدمات العمومية المحلية (رفع النفايات المنزلية - الطرق البلدية)
 - الإدخال التدريجي للميزانية الإلكترونية على مستوى الجماعات المحلية.
 - وضع الرقابة القبلية على النفقات الملتمزم بها على مستوى البلديات.
 - الترخيص للبلديات بدفع نفقاتها الإجبارية على المكشوف خلال الفصل الأول من كل سنة.²
- ج. إجراءات موجهة لتحسين التسيير الميزانياتي للجماعات المحلية: تطبيقاً لأحكام قانون المالية لسنة 2011، شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عمليات عصرنة التسيير المالي للجماعات المحلية لاسيما إعداد ميزانية جديدة للبلديات : المرسوم التنفيذي رقم 12-315 المؤرخ في 21 أوت 2012، المتضمن شكل ومضمون ميزانية البلدية.
- في هذا الإطار، تم تنظيم أيام دراسية من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية حول الميزانية الجديدة للبلديات لفائدة الإطارات المحلية (المفتشين العامين للولايات، مديري الإدارة المحلية، رؤساء الدوائر، الأمناء العامين

¹ المادة 16 من قانون المالية لسنة 2009.

² المرجع نفسه.

للدوائر، رؤساء المجالس الشعبية البلدية، الأمناء العامين للبلديات، أمناء خزينة البلديات وما بين البلديات، والمراقبين الماليين للبلديات)، بمشاركة ممثلين عن مجلس المحاسبة ووزارة المالية.

الطريقة المعتمدة من طرف وزارة الداخلية والجماعات المحلية لتطبيق المدونة الجديدة للميزانية لجميع البلديات تتمحور فيما يلي :

• تحيين التعليمات C1: وضع لجنة مؤقتة (ad-hoc) تكلف بمراجعة وتحيين التعليمات C1 المتعلقة بالعمليات المالية للبلديات.

• برنامج تكوين والتأهيل: وضع برنامج تكوين حول الميزانية الجديدة في شكل تربص مغلق لفائدة الأمناء العامين للبلديات والمسؤولين الماليين وكذا رؤساء المجالس الشعبية البلدية.

• الجانب المعلوماتي: إعداد برنامج إعلام إلى موجه للآمرين بالصرف حول تحضير وإعداد وتنفيذ الميزانية الجديدة للبلديات.

في الأخير، وفي إطار مواصلة أشغال التجسيد التدريجي للإصلاح المقرر للمالية والجباية المحلية، توجد مجالات أخرى موضع الدراسة ويتعلق الأمر أساسا بما يلي:

• تحسين مردودية الجباية المحلية عن طريق تبسيط النظام الضريبي المحلي

• تعاون أفضل ما بين المصالح الضريبية ومصالح الإدارات المحلية

المطلب الرابع: استراتيجية تطوير الكفاءات في الإدارة المحلية في الجزائر

أولا: استراتيجية التكوين

في إطار مراقبة سياستها الإصلاحية ولغرض تطوير الكفاءات وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمها موظفيها، تبنت وزارة الداخلية الجماعات المحلية استراتيجية تكوين للفترة 2015-2019 تتمحور على النقاط الآتية :

• الاعتماد على التكوين القاعدي والتكوين التحضيري: الاهتمام بتكوين الموظف يجب أن يكون منذ التحاقه بمنصبه حتى يتم الترسخ لديه لثقافة المرفق العام وثقافة الدولة كما أنه يسمح له باكتساب معارف وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع مهامه الجديدة والمحيط المهني.

• تكوين الإطارات: تلعب هذه الفئة من الموظفين التي تشغل مناصب ووظائف عليا دورا هاما في تنفيذ ونجاح الإصلاحات إذ تقع على عاتقهم مهمة وضع حيز التنفيذ سياسة الدولة الهادفة إلى تحسين وترقية الخدمة العمومية، لاسيما في ظل التوجه الجديد الرامي إلى تنويع موارد الجماعات المحلية وتعزيز الدور الإقتصادي للبعث بالتنمية المحلية، وعليه، فتكوين هذه الإطارات يعد محورا أساسيا ضمن استراتيجية تكوين القطاع.

• الانفتاح على القطاعات المكونة (التعليم العالي والتكوين المهني): للاستفادة من نتائج الخبرات والبحوث والدراسات التي تقوم بها هذه القطاعات والتي من شأنها إثراء وتعزيز معارف وخبرات الموظفين والإطارات، وعلى هذه الأساس تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع:

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

○ جامعتي الجزائر 1 و3؛

○ جامعة البليدة 2؛

○ جامعة المسيلة؛

- جامعة التكوين المتواصل.
- وزارة التكوين والتعليم المهنيين:
 - المعهد الوطني للتكوين والتعليم المهنيين؛
 - الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته؛
 - المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد.
- مؤسسات تكوين تابعة لقطاعات أخرى:
 - المعهد العالي للتسيير التخطيط؛
 - معهد الاقتصاد الجمركي والجبائي؛
 - مركز تطوير الطاقات المتجددة.
- انتهاء نظام التكوين عن بعد: وذلك لتعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة للقطاع، إذ يتم حاليا إعداد قاعدة رقمية للتكوين الافتراضي.
- الانفتاح على التجارب الأجنبية: تعرف أنماط التسيير في الآونة الأخيرة عدة تطورات على الصعيد الدولي لا بد من مسايرتها والسهر على تبادل الخبرات مع الدول الرائدة في هذا المجال لضمان تعزيز كفاءات ومعارف إطارات القطاع، وفي هذا الإطار تم التوقيع على عدة اتفاقيات مع عدة دول كدول الاتحاد الأوروبي (فرنسا، إسبانيا، هولندا) والصين وكندا.

ثانيا: حصيلة عمليات التكوين 2014-2016

ففي إطار وضع حيز التنفيذ استراتيجية التكوين، نظمت مصالح وزارة الداخلية والجماعات المحلية العديد من دورات التكوين لفائدة مستخدمي الإدارة المركزية والإدارة المحلية والمنتخبين المحليين.

1. دورات التكوين لفائدة إطارات الإدارة المركزية:

- دورة تكوينية في اللغة الانجليزية لصالح 165 موظف في الإدارة المركزية منتمين إلى سلك المتصرفين.
- تكوين في ميدان الصفقات العمومية لفائدة 12 متصرف رئيسي منتمين إلى مديرية الصفقات العمومية، العقود ومراقبة التسيير.
- تكوين في الإعلام الآلي لفائدة 93 مهندس في الإعلام الآلي للإدارة المركزية.
- تكوين في مجال تسيير الأرشفة لفائدة ثمانية 08 موظفين مكلفين بالأرشفة والتوثيق.
- تكوين لنيل شهادة ماستر في الحقوق: واحد وعشرون (21) موظفا ينتمون إلى سلك المتصرفين يتبعون تكويننا لنيل شهادة الماستر في الحقوق على مستوى جامعة الجزائر 1.
- تكوين لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير: ستة وعشرون (26) موظفا ينتمون إلى سلك المتصرفين يتبعون تكويننا لنيل شهادة الماستر في علم التسيير على مستوى جامعة الجزائر 3 وذلك في التخصصات التالية: إدارة الموارد البشرية، إدارة الميزانية.

2. تنظيم دورات تكوين لفائدة موظفي الإدارة المحلية:¹

- تكوين الأمناء العامين للولايات: هذه الدورة التكوينية التي نظمت على مستوى المدرسة الوطنية للإدارة خصصت 48 أمين عام ولاية، وهي تهدف إلى دعم تحسين قدرات وكفاءات التأطير في الولايات من أجل فاعلية ونوعية أكبر في تسيير الشؤون المحلية.
- تكوين لصالح رؤساء المجالس الشعبية الولائية: تم تنظيم هذه الدورة التكوينية على مستوى ولاية سطيف بمشاركة 48 رئيس مجلس شعبي ولائي وهذا بهدف دعم تحسين قدرات وكفاءات التأطير في الولايات للوصول إلى أحسن فاعلية ونوعية في ميدان تسيير الشؤون المحلية.
- تكوين مفتشي الولايات: نظمت دورة تكوين لمهنة التفتيش على مستوى المعهد العالي للتسيير والتخطيط (ISGP) لفائدة 43 مفتش ولاية الذين تم تعيينهم مؤخرًا.
- تكوين رؤساء المجالس الشعبية البلدية: تم تنظيم ثلاثة دورات تكوين لفائدة 1541 رئيس مجلس شعبي بلدي، هذه الدورات التكوينية تندرج في إطار تمشين دور المنتخب المحلي في التنمية المحلية بغية تقوية دوره كأول مسؤول في البلدية.
- تكوين الأمناء العامون للبلديات: نظمت ثلاثة دورات تكوينية لفائدة 1541 أمين عام للبلدية، كان الهدف منها تعزيز كفاءات هؤلاء الإطارات في مختلف الميادين لاسيما في ميدان تسيير الموارد البشرية، المنازعات الإدارية، الصفقات العمومية والمالية المحلية.
- تكوين المكلفين بالاستقبال والتوجيه في الإدارة المحلية: تهدف هذه الدورة التكوينية التي برمجت لفائدة 930 مكلف بالاستقبال والتوجيه إلى تحسيس هذه الفئة من الموظفين بأهمية المهام التي أسندت إليهم من أجل تكوين موظفين أكفاء قادرين على تقديم استقبال نوعي للمواطن.
- تكوين للمكلفين بالصفقات العمومية على مستوى البلديات والدوائر: خصصت هذه الدورة التكوينية 96 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى 48 ولاية (رؤساء مكاتب الصفقات العمومية على مستوى الأمانة العامة للولاية ومديرية الإدارة المحلية) بالإضافة إلى 548 مكلف بالوصاية على مستوى الدوائر و 1541 مكلف بالصفقات العمومية على مستوى البلديات.
- سمح هذا التكوين للمشاركين بتجديد معارفهم في مجال الصفقات العمومية.
- تكوين المساعدات الاجتماعية في الإدارة المحلية: تم تنظيمه بالتنسيق مع وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة ، لفائدة 96 مساعدة اجتماعية بمعدل مساعدتين اجتماعيتين لكل ولاية.
- تكوين المكلفين بالأرشيف على مستوى الإدارات المحلية: هذا التكوين الموجه لصالح 991 مشارك، يهدف إلى تجديد معلومات المشاركين في مجال الوثائق والأرشيف واكتساب التقنيات الجديدة في ميدان تخصصهم.
- تكوين المكلفين بمصالح الحالة المدنية على مستوى الإدارات المحلية: مست هذه العملية 1541 مكلف بالحالة المدنية على مستوى كافة بلديات الوطن عبر 48 ولاية، بغرض تعزيز معارفهم في مجال الحالة المدنية.
- تكوين الأمناء العامين للدوائر: انطلقت هذه الدورة التكوينية سنة 2015 وسمحت بتكوين 250 أمين عام دائرة إل غاية نهاية سنة 2016 بالمعهد العالي للتسيير والتخطيط والمراكز الوطنية لتكوين مستخدمي

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2016/01/18.

الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتحديد معلوماتهم ببشار وهران وورقلة، وتهدف إلى تعزيز كفاءات الإطارات في مختلف المجالات خاصة: المالية المحلية، تخطيط ومتابعة المشاريع، تسيير الأملاك، التسيير الحضري، المنازعات الإدارية، الصفقات العمومية، تسيير المخاطر...

• كما تضمنت هذه الدورة التكوينية ثلاثة أيام تكوين في مجال مكافحة الفساد، تم تنظيمها من طرف المعهد العالي للتسيير والتخطيط بالتعاون مع الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته¹.

• تكوين المكلفين بمتابعة مشاريع الطاقات المتجددة: تم تكوين مائة وستة عشر (116) إطار من الإدارة المحلية (إطارين من كل ولاية والولايات المنتدبة بالجنوب) في مجال الطاقات المتجددة وهذا بالتعاون مع مركز تطوير الطاقات المتجددة، وستكلف هذه الإطارات بمتابعة وبحث مشاريع تطوير استغلال الطاقات المتجددة على مستوى ولاياتهم.

• إطلاق عمليات التكوين التحضيري خلال فترة التبرص: نظم هذا التكوين تبعا لعمليات التوظيف في رتب: ملحق الإدارة الإقليمية، ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية، عون الإدارة الإقليمية، عون رئيسي للإدارة الإقليمية، محاسب الإدارة الإقليمية، محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية، حيث انطلقت في أكتوبر 2015 وسمحت بتكوين 11.209 موظف متربص من مجموع 13.515 موظف معني بهذا التكوين.

3. دورات التكوين المبادر بها من طرف الولايات لصالح مستخدمي الإدارات المحلية: تبعا لتعليمات السيد وزير الداخلية والجماعات المحلية، أفادت دائرتنا الوزارية جميع الولايات بتعليمات تقتضي بالعمل على إعداد برامج تكوين لصالح مستخدمي الجماعات المحلية، في جميع الرتب والأسلاك وفي جميع الميادين ذات الصلة بتسيير الشؤون المحلية مثل: المالية المحلية، الصفقات العمومية، تسيير الموارد البشرية، المنازعات... في هذا الإطار، تم تكوين ما لا يقل عن 20853 موظف سنة 2015 و5859 سنة 2016.

4. تنظيم دورات تكوين بالخارج:

• تكوين المكونين: تحضيراً لإنشاء المركز الدولي لتدريب العناصر الفاعلة المحلية للمغرب العربي، تم تكوين ستة عشر إطار سامي تابع لقطاع وزارة الداخلية والجماعات المحلية في مجالات الاتصال وتقنيات تحضير الدورات التكوينية للإطارات والموظفين حيث تم تنظيم الدورة الأولى بجنيف (سويسرا) سنة 2014، تبعها دورة تكوينية ثانية بالجزائر سنة 2015 ودورة أخيرة بسويسرا سنة 2016.

• استفادة متصرفين اثنين من الإدارة المركزية من دورة تكوينية في ميدان التسيير الشفاف للموارد البشرية والمنظمات بكوريا الجنوبية في إطار برنامج التعاون بين الجزائر وجمهورية كوريا الجنوبية.

• في إطار برنامج التعاون الجزائري الفرنسي، استفاد اثنان وعشرين إطارا تابعا للإدارة المركزية والإقليمية من دورات تكوينية حيث شارك أربعة وثلاثون (34) إطارا في دورات تكوين منظمة من قبل المدرسة الوطنية للإدارة بفرنسا في إطار البرنامج الدولي المتخصص في الإدارة العمومية كما استفاد تسعة (09) إطارات من دورات تكوين منظمة في إطار الشراكة مع الوكالة الفرنسية للتنمية.

• تكوين اثنا عشر إطارا في مجال التخطيط الاستراتيجي وتسيير مؤشرات الأداء، نظم هذا التكوين بمدرسة المناهج بـماس تريخت بهولندا.

¹ <http://www.onplc.org.dz/> le 28/01/2016

- تكوين مائة وثلاثة وخمسون إطار من الإدارة المركزية والإدارة المحلية في إطار تسعة دورات تكوين نظمت بالصين في ميادين عدة: تسيير الإدارة العمومية، التخطيط الحضري، التجربة الصينية في مجال تنمية المدن، مسؤولي الجماعات المحلية، بناء وتنمية المدن، المناجمت الاجتماعي وتسيير الموارد البشرية.
- استفادة ثلاثة إطارات من دورة تكوينية بالمدرسة الوطنية للإدارة العمومية بكندا، في مجال تقييم السياسات العمومية.
- تكوين عشرين (20) إطار من الإدارة المركزية والإقليمية في مجال الجباية المحلية بإسبانيا.
- كما يستفيد حاليا ثلاث إطارات من الإدارة المركزية والإدارة المحلية من دورات تكوين تحضيريا لنيل لشهادات ماستر بالخارج كالتالي:
- إطاران (من الإدارة المركزية والمحلية) يتابعان ماستر في الإدارة العمومية في الصين.
- إطار من الإدارة المركزية يتابع ماستر في التنمية والسياسات العمومية في كوريا الجنوبية.
- 5. **تنظيم لقاءات ومؤتمرات:** نظمت ثلاثة مؤتمرات في إطار برنامج دعم تجسيد اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي (TAIEX) حيث تعلق الأمر بالمحاور التالية:
- آفاق إصلاح نظام المالية المحلية لغرض تحسين التكفل باحتياجات المواطن، شارك في هذا اللقاء 80 إطار تم خلاله عرض التجربة الألمانية، البولونية والفرنسية.¹
- المقاربة التشاركية في التسيير المحلي بمشاركة 100 إطار، وتم خلاله عرض التجارب الأجنبية : الفرنسية ، الإسبانية، الهولندية واليونانية.²
- تنمية وتثمين الموارد البشرية المحلية في إطار آفاق تحسين الخدمة العمومية المحلية. 80 إطار شاركوا في هذا اللقاء وتم خلاله عرض التجارب الأجنبية : الفرنسية ، الإسبانية، التشيكية.³
- مشاركة الإطارات السامية للإدارة المركزية في ندوة عبر الفيديو نشطها بولاية عنابة السيد معزوز بشير، أستاذ بالمدرسة الوطنية الكندية للإدارة العمومية حول " لتسيير عمومي أمثل - تسيير النشاط العمومي الجوّاري وفق النتائج ."

ثالثا: آفاق التكوين 2017-2019

- تكوين المهندسين في مجالات التسيير التقني والحضري: الهدف من هذا التكوين هو تعزيز معارف مهندسي الإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري في مجالات تخصصاتهم واكتساب الخبرات اللازمة لتنفيذ مهامهم في مجال التسيير التقني والحضري.

لهذا الغرض، أبرمت اتفاقية تعاون مع جامعة المسيلة (المعهد الوطني للتسيير التقني والحضري) لتكوين أكثر من 3000 مهندس على مستوى الولايات والبلديات، وانطلقت العملية يوم 10 أبريل 2016 بالنسبة لولاية المسيلة حيث تم تكوين كمرحلة أولى 73 مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري ، أما المرحلة الثانية

¹ http://ec.europa.eu/enlargement/taix/dyn/taix-events/library/detail_en.jsp?EventID=59859

² http://ec.europa.eu/enlargement/taix/dyn/taix-events/library/detail_en.jsp?EventID=60006

³ http://ec.europa.eu/enlargement/taix/dyn/taix-events/library/detail_en.jsp?EventID=59860

فانطلقت شهر ديسمبر 2016 ونخص 123 مهندس تابع لبلديات ولايات الأغواط والجللفة والمدينة وغرداية يتم تكوينهم بالمركز الوطني لتكوين مستخدمين الجماعات المحلية وتحسين مستوياتهم وتجهيز معلوماتهم.

• تكوين الأعوان المكلفين بصيانة المساحات الخضراء: تم إبرام اتفاقية مع الديوان الوطني لتطوير التكوين المتواصل وترقيته لتكوين 3355 عون بلدي مكلف بصيانة المساحات الخضراء وتم تنفيذها على مستوى 26 ولاية.

• تكوين المكلفين بالنشاط الاجتماعي في الإدارة الإقليمية: حرصا على ترقية النشاط الاجتماعي لفائدة موظفي القطاع تنظم دورة تكوينية لفائدة 48 مكلفا بالنشاط الاجتماعي على مستوى الولايات وذلك بالتعاون مع وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة، وستسمح للمشاركين باكتساب المعارف الضرورية لتسيير ملفات النشاط الاجتماعي، وتوازيا مع ذلك تم تنظيم دورة تكوينية لفائدة 96 مساعدة اجتماعية.

• تكوين مهندسي الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية: سيستفيد المهندسون في الإعلام الآلي التابعين للإدارة الإقليمية والمقدر عددهم بـ 3500 مهندس، من دورة تكوينية سيتم تنظيمها من طرف المدرسة الوطنية للإعلام الآلي.

• التكوين في مجال المالية، الميزانية والجباية المحلية: تطبيقا لتوصيات اجتماع الحكومة بالولاية يومي 12 و 13 نوفمبر 2016 والذي تم من خلاله تعزيز صلاحيات الجماعات المحلية بدور اقتصادي جديد، سيتم تكوين 1541 أمين عام بلدية و 1758 مكلف بمصالح الميزانية والأملاك، وذلك بغرض تحسيس هذه الفئة من الموظفين بمدى أهمية المهام المخولة لهم من أجل تامين الأملاك الخاصة بالجماعات المحلية وتحسين مواردها المالية.

سيتم تنظيم هذه الدورة التكوينية بالتعاون مع معهد الاقتصاد الجمركي والجباية التابع لوزارة المالية.¹

• التكوين في المنازعات الإدارية: هذا التكوين برمج لصالح 1708 مكلف بالمنازعات ونزع الملكية من أجل المنفعة العمومية، والهدف منه تزويد المشاركين بالأدوات المنهجية والمعارف اللازمة في مجال تدخلهم لتسيير أمثل للمنازعات التي تكوين فيها الجماعات المحلية طرفا.

• التكوين في مجال الحالة المدنية: برمج هذا التكوين لصالح 1708 مكلف بمصالح الحالة المدنية على مستوى الولايات والبلديات، يهدف هذا الأخير لتحسين معارفهم وتحسين أداءهم في مجال الحالة المدنية.

• التكوين المتعلق بالمتصرفين الإداريين الجدد: هذا التكوين يخص المتصرفين الإداريين الجدد الذين تم توظيفهم على مستوى الولايات والبلديات، الهدف منه تسهيل اندماج هؤلاء الموظفين المترشحين والسماح لهم باكتساب مفاهيم وقيم المرفق العمومي وسيتم تنظيمه على مستوى جامعة البليدة.

• التكوين في مجال الديمقراطية التشاركية: لفائدة 180 إطار بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي.

• التكوين في مجال الاتصال المؤسسي: لفائدة 100 إطار بتأطير من خبراء وتمويل من الاتحاد الأوروبي.

• التكوين في مجال المالية والميزانية المحلية: تكوين 100 إطار من طرف خبراء أجانب وتمويل من الوكالة الفرنسية للتنمية.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2016/01/18.

رابعا: شبكة مؤسسات التكوين

1. **المدرسة الوطنية للإدارة:** يدير المدرسة الوطنية للإدارة مدير عام ويشرف عليها مجلس للإدارة وهي مزودة بمجلس علمي وبيداغوجي، وتقوم بالمهام التالية:

- ضمان تكوين إطارات للتصور تلبية لاحتياجات إدارة الدولة والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية،
- تنظيم دورات تحسين المستوى وتحديد المعارف لفائدة مستخدمي التأطير التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية،
- ضمان نشاطات الدراسات والبحث الإداري والتدقيق والاستشارة لفائدة المؤسسات والإدارات العمومية. وبهذه الصفة، تقدم المدرسة دعمها للإدارات والهيئات العمومية بتوفير المراجع وتجسيد الدراسات وإقامة وتعزيز التبادل مع الهيئات الأجنبية والدولية ذات الاهتمام المشترك.

سجلت المدرسة الوطنية للإدارة الحصيلة التالية:

- تخرج 286 متحصل على إجازة المدرسة الوطنية للإدارة في رتبة متصرف رئيسي وذلك في دفعتين:
- الدفعة الأولى (2008-2011): ضمت 98 متخرجا؛
- الدفعة الثانية (2011-2014): ضمت 94 متخرجا؛
- الدفعة الثالثة (2013-2016): ضمت 94 متخرجا.
- كما يتم تكوين حاليا ثلاث دفعات كما يلي:¹
- الدفعة الرابعة (2014-2017) والمتكونة من 103 تلميذا في السنة الثالثة من التكوين؛
- الدفعة الخامسة (2015-2018) والمتكونة من 112 تلميذا في السنة الثانية من التكوين؛
- الدفعة السادسة (2016-2019) والمتكونة من 90 تلميذا في السنة الأولى من التكوين.

2. **المراكز الوطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم:**

تحوز وزارة الداخلية الجماعات المحلية على خمسة (05) مراكز وطنية لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم في كل من ولايات: بشار والجلفة ورقلة وقسنطينة ووهران.

3. **مشاريع تطوير الكفاءات قيد الإنجاز:** تعتبر إعادة بناء جهاز تكوين وزارة الداخلية والجماعات المحلية من أولويات القطاع والتي تهدف إلى توفير شبكة من مؤسسات التكوين قادرة على الاستجابة للاحتياجات النوعية للجماعات الإقليمية في هذا مجال.

وعليه وإضافة للمراكز الوطنية الخمسة لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم لبشار، الجلفة، قسنطينة، ورقلة ووهران، يزعم قطاعنا الوزاري توسيع شبكته بإنجاز مركزين وطنيين جديدين والمتمثلين في :

- المركز الوطني للتكوين لتيارت،
- المركز الوطني للتكوين لعنابة.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2017/04/04.

4. دخول المركز الدولي لتدريب الفاعلين المحليين (سيفال المغرب العربي) حيز الخدمة: تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي 13-137 المؤرخ في 10 أبريل 2013، وتتمثل مهام هذا المركز في تقديم تكوين لقائدة الفاعلين المحليين وضمان الخبرة في مجال التسيير العمومي وذلك من خلال:¹

- إعداد وضمان برامج التكوين لصالح الفاعلين المحليين في مجال التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والبيئية والمدن المستدامة؛
- وضع أنظمة متابعة وتقييم السياسات العمومية؛
- ضمان الخبرة في مجال الحكم الراشد المحلي؛
- ضمان تكوين المكونين؛
- تأسيس بنك للمعطيات يشمل المعلومات اللازمة للتنمية المحلية؛
- إقامة علاقات تعاون مع مؤسسات التكوين وكذا مراكز سيفال؛
- إعداد وتنفيذ استراتيجيات للبحث والتسيير التوثيقي ونشر الأشغال التي ينجزها المركز.

المبحث الثاني: آليات إنجاز المشاريع التنموية ومراحل تسجيلها على مستوى الإدارة المحلية

إن نجاح التنمية المحلية مرهون بمدى فاعلية الآليات المستعملة لهذا الغرض، ولا يتأتى ذلك إلا بضمان التنسيق فيما بين هذه الآليات بدءاً من التأطير القانوني المرافق والمنظم للتنمية المحلية وتوفير الاعتمادات المالية المخصصة للإنفاق، إضافة إلى ضرورة وجود دراسات تقنية وفنية تتبنى إنجاز هذه المشاريع لاسيما تلك المنجزة داخل النسيج العمراني، وكذا مرافقة إدارية تتولى تفعيلها وتنشيطها لمختلف هيئات الوصاية الإدارية المحلية.

المطلب الأول: آليات إنجاز المشاريع التنموية

سنعرض من خلال هذا المطلب الآليات القانونية متمثلة في الصفقات العمومية، والآليات التقنية لإنجاز المشاريع التنموية، ثم الآليات الإدارية لتجسيدها.

أولاً: الصفقات العمومية كآلية لإنجاز المشاريع التنموية

توجد عدّة تعريفات لمصطلح الصفقات العمومية التي تبرمها عادةً الدول أو مؤسساتها، كما تُعتبر هذه الصفقات نوعاً من أنواع العقود الإدارية، وأطلقت عليها تسمية صفقات عمومية لتصنيفها ضمن العقود المهمة، وتُعرّف الصفقات العمومية تشريعياً بأنها العقود التي تبرمها المنشآت أو الدول أو الهيئات المحلية لتنفيذ خدمات أو مجموعة من التوريدات أو عدّة أشغال بناءً على شروط قانونية، أما قضائياً تُعرّف الصفقات العمومية بأنها عقود تربط بين الدول وأدوات أداء الخدمات أو تنفيذ المشاريع، و تُقسم الصفقات العمومية إلى عدّة أنواع ومنها:

- تنفيذ الأشغال: هو اتفاق بين شخص وإدارة عامة على تنفيذ عمل مُحدّد مثل بناء عقار.
- تقديم الخدمات: هو اتفاق يعتمد على تقديم شخص خدماته مقابل الحصول على عرضٍ بناءً على شروط الاتفاق .

كما حدّد القانون مجموعةً من الطُّرق التي تُستخدم في إبرام الصفقات العمومية وهي طريقة المناقصة وطريقة التراضي.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <<http://www.interieur.gov.dz>>، اطلع عليه بتاريخ 2017/04/04.

1. إبرام الصفقات العمومية عن طريق المناقصة: عرّف القانون طريقة المناقصة بأنها السعي إلى استقطاب عروض متنوعة من مجموعة مُتنافسين، ومن ثمّ منح الصفقة العامة للشخص الذي يُوقّر العرض الأفضل، وتُقسم المناقصة إلى مجموعة أنواع من أهمّها:¹

- المناقصة المفتوحة: هي تقديم تعهّد من خلال الشخص المؤهل للمشاركة في المناقصة المعتمدة على العلانية بشكل تام، كما تلتزم بمصلحة التعاقد عند إبرام الصفقات العموميّة؛ عن طريق اختيارها للعرض الأفضل.
- المناقصة المحدودة: هي عدم السماح بتقديم أي تعهدات؛ إلّا للأفراد من المرشحين الذين يمتلكون الشروط المحددة من خلال مصلحة التعاقد.
- الاستشارة الانتقائيّة: هي انتقاء أوّل مجموعة من المرشحين الذين يمتلكون ترخيصاً لتقديم عروضهم.
- المزايدة: هي الطريقة التي تُقدّم الصفقة إلى الشخص صاحب العرض الأقل سعراً.
- المسابقة: هي عبارة عن نوع من أنواع المنافسات بين عدّة أشخاص؛ من أجل تنفيذ عملية معينة تشمل إجراءات فنيّة أو اقتصاديّة أو تقنيّة.

2. إبرام الصفقات العمومية عن طريق التراضي: عرّف القانون التراضي بأنه وسيلة استثنائيّة تُستخدم في إبرام الصفقات العموميّة؛ عن طريق تقديم الصفقة لشخص معين دون الاعتماد على وجود مُنافسة بين الأشخاص، ويُقسّم التراضي إلى نوعين وهما :

أ. التراضي البسيط: هو استثناء يُطبّق عند إبرام الصفقات العموميّة؛ أي يُعدّ قاعدة ذات طبيعة استثنائيّة عند إبرام أي عقد، ويعتمد على ظهور مصلحة للتعاقد مع شخص اقتصادي عند توافق الإرادتين بينهما، ويُقدّم التراضي البسيط في مجموعة من الحالات وهي :

- الاعتماد على الاحتكار داخل السوق؛ إذ ليس من الممكن تطبيق أي صفقة إلّا بالاعتماد على شخص واحد فقط؛
- وجود حالة من المخاطرة التي تؤثر على الاستثمار؛ ممّا قد يؤدي إلى فشل استخدام طريقة المناقصة؛
- الحاجة إلى تمويل عاجل لتوفير حاجات الأفراد أو تقديم الدعم للعملية الاقتصاديّة؛
- وجود مشروع مهم للدولة ويعتمد على موافقة مجلس الوزراء لتطبيق هذا النوع من الطّرق الاستثنائيّة لإبرام الصفقات العموميّة.

ب. التراضي بعد الاستشارة: هو الإجراء المستخدم في إبرام الصفقات العموميّة المعتمدة على مصلحة التعاقد من خلال الاستشارة بشكل مُسبق؛ بهدف التعرّف على وضع السوق والحالة الخاصة بالأفراد، ولا يشترط القانون الاعتماد على أي نماذج معينة لتطبيق هذه الاستشارة، فيعتمد تنظيم وترتيب الاستشارة على استخدام كافة الطّرق المكتوبة المناسبة، ودون الاهتمام بأي نوع من أنواع الشكليات الأخرى.

¹ عادة الحلايقة، طرق إبرام الصفقات العمومية، متاح على <http://mawdoo3.com> تاريخ الاطلاع 2017/09/09.

3. مبادئ إبرام الصفقات العمومية وخصائصها:

أ. مبادئ إبرام الصفقات العمومية: يعتمد قانون إبرام الصفقات العمومية على التقيد بمبادئ تُساعد على تنفيذ الإجراءات المتعلقة في هذه الصفقات، وتشمل المبادئ الآتية:¹

- **حرية المنافسة:** هي من المجالات التي اهتمت الصفقات العمومية بمتابعتها وتطبيقها؛ إذ يجب ألا تظهر أي موانع لمشاركة الأفراد في المنافسة على تقديم العروض، فمن المهم فتح باب المشاركة لكافة الأفراد الذين يستطيعون تحقيق جميع الشروط الخاصة بالمنافسة، وتقديمهم عروضهم لوحدة من المؤسسات المسؤولة قانونياً عن الصفقات العمومية؛
- **المساواة في التعامل بين المرشحين:** هو مبدأ مرتبط مع حرية المنافسة التي يضمنها القانون الخاص بالصفقات العمومية؛ فليس من الممكن تطبيق حرية المنافسة دون ربطها مع المساواة بين المرشحين (المتنافسين)، ويُشير هذا المبدأ إلى أن كل شخص يحق له المشاركة بالصفقات العمومية المعلنة، وعندها يستطيع التقدم بشكلٍ مساوٍ مع جميع المرشحين (المتنافسين) الآخرين.
- توجد مجموعة من الحالات التي تؤدي إقصاء الأفراد من المشاركة في الصفقات العمومية، وفيما يأتي معلومات عن أهم هذه الحالات:

- الأشخاص الذين يعانون من الإفلاس المالي أو تصفية الأملاك الخاصة بهم؛
- الأفراد الذين صدر بحقهم قرار قضائي مُرتبط بنزاهتهم الوظيفية؛
- الأشخاص الذين لا يدفعون الإيداعات المالية المترتبة على شركاتهم؛
- الأفراد الذين تُسجل مؤسساتهم ضمن المؤسسات التي لا تُنفذ التزاماتها؛
- الأشخاص الذين أدانهم القانون في السابق؛ نتيجةً لارتكابهم مخالفات خطيرة لقانوني الضمان الاجتماعي والعمل.

ب. **خصائص الصفقات العمومية:** تُعد الصفقات العمومية من العقود الإدارية التي تمتلك مجموعة خصائص مميزة ومرتبطة مع طبيعتها القانونية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

- يجب أن يُشكّل طرف من أطراف الصفقة إدارة عمومية، وتواجه هذه الميزة انتقاداً لعدم الاعتماد على ضرورة أن يكون أحد أطراف الصفقات العمومية هيئةً إدارية؛
- التقيد بأساليب القانون العام؛ إذ ليس بالضرورة أن يؤدي تواصل الإدارة مع العقد ليصبح إدارياً؛ أي يجب أن تعتمد الصفقات العمومية على القواعد القانونية الخاصة بالقانون العام أثناء إبرامها وتنظيمها؛
- اهتمام الصفقة بخدمة وإدارة الأماكن العمومية؛ حيث ترتبط مع النشاطات الخاصة بالمرافق العامة التي تسعى إلى توفير كافة حاجات المصلحة العامة؛ لذلك لا تمتلك هذه الصفقات هذه الصفة إلا عندما ترتبط مع النشاطات الخاصة بأحد المرافق العمومية.

¹ عادةً الحلايقة، مرجع سابق.

ثانيا: الآليات التقنية والفنية لإنجاز المشاريع التنموية

أساس رسم عملية إنجاز المشاريع التنموية بالبلدية معلق على مدى رصد المساحات الشاغرة لاستقبالها، سواء كانت مبرمجة على المدى القريب، المتوسط أو البعيد، ولا نجد تعريفات لطبيعة هذه المساحات إلا من خلال ما تبناه قواعد التهيئة والتعمير.

1. المخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير (PDAU): هو أداة للتخطيط المالي والحضري، تحدد فيه التوجهات الأساسية للسياسة العمرانية وضبط التوقعات المستقبلية للتعمير آخذا بعين الاعتبار تصاميم التهيئة ومخططات التنمية وضبط الصيغ المرجعية لمخطط شغل الأراضي¹، ويمكن أن يضم بلدية أو مجموعة من البلديات تجمع بينهما مصالح اقتصادية أو اجتماعية باقتراح من رؤساء المجالس الشعبية البلديات المعنية وبقرار من الوالي المختص إقليميا.

يعتبر القانون 29/90 المتعلق بالتهيئة والتعمير - قانون البناء في النظام القانوني بالجزائر تطبيقا نموذجيا لقانون التوجيه العقاري، كون هذا الأخير أي القانون 25/90 المؤرخ في 18 نوفمبر 1990²، يعتبر القانون المرجعي الرئيسي في مادة التهيئة والتعمير والبناء. نظرا لأهمية هذه القاعدة التقنية واعتبارها أحد الآليات التي يبنى عليها العمل التنموي المحلي، نجد أن المشرع أشرك عدة هيئات إدارية ومنتخبين وممثلين للغرف (صناعية، تجارية، فلاحية... الخ) وحتى الحركات الجموعية، والأشخاص الطبيعيين ذوي الملكية الخاصة للمشاركة في كل مراحل إعداد هذه القاعدة التقنية انطلاقا من مشروع إعدادها ومرورا بعملية التحقيق فيها إلى غاية تبينها والمصادقة عليها.

كما يجدر الذكر أن القانون 29/90 لسنة 1990 المتعلق بالتهيئة والتعمير المذكور أعلاه، 27 تم تدعيمه بقوانين أخرى ذات الصلة المباشرة كالقانون رقم 10/91 المؤرخ أبريل سنة 1991 المتعلق بالأوقاف، المعدل والمتمم بالقانون رقم 07/01 المؤرخ في

27 أبريل سنة 2001، والقانون رقم 11/91 المؤرخ في 27 أبريل سنة 1991 المحدد للقواعد المتعلقة بنزع الملكية من أجل المنفعة العامة، والقانون رقم 15/08 المؤرخ في 20 يونيو سنة 2008 المحدد لقواعد مطابقة البناءات وإتمام إنجازها، وكذا المرسوم التنفيذي رقم 307/09 المؤرخ في 22 سبتمبر 2009، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 176/91 المؤرخ في 28 ماي 1991، الذي يحدد كيفية تحضير شهادة التعمير ورخصة التجزئة وشهادة التقسيم ورخصة البناء وشهادة المطابقة ورخصة الهدم وتسليم ذلك.

نشير أنه لا يمكن مراجعة المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير، إلا إذا كانت القطاعات المزمع تعميمها هي في طريق الإشباع، أو إذا كان تطور الأوضاع أو المحيط أصبحت معه مشاريع التهيئة للبلدية أو البنية الحضرية لا تستجيب أساسا للأهداف المعينة لها.

في هذه الحالة، يصادق على مرجعيات وتعديلات المخطط الساري المفعول في نفس الأشكال المنصوص عليها للمصادقة على المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير.

¹ المادة 16 من القانون رقم 29/90 المؤرخ في 1 ديسمبر 1990 المتعلق بالتهيئة والتعمير، ج ر ج ج العدد 52 لسنة 1990، المعدل والمتمم بالقانون رقم 05/04 المؤرخ في 2004، ج ر ج ج العدد 51 لسنة 2004.

² أنظر ج ر ج ج، العدد 55 لسنة 2009.

الملاحظ أن الغاية من وجود هذه الترسنة من القوانين والنصوص التنظيمية في مجال التهيئة والتعمير، تزويد الجماعات المحلية وبالأخص البلدية لتنظيم سياسة العمران وتهيئة الإقليم خاصة مع وجود ظاهرة البناءات غير الشرعية نتيجة هجرة سكان الريف نحو المدن.

2. مخطط شغل الأراضي (POS): هو أداة من أدوات التعمير، يغطي في غالب الأحيان تراب بلدية كاملة، تحدد فيه وبصفة مفصلة قواعد وحقوق استخدام الأراضي والبناء من حيث الشكل الحضري للبنىات، الكمية الدنيا والقصى من البناء المسموح به والمعبّر عنه بالمتر المربع، أو المتر المكعب من الأحجام المظهر الخارجي للبنىات، المساحات العمومية والخضراء، اتفاقات الشوارع، النصب التذكارية، مواقع الأراضي الفلاحية الواجب حمايتها ... إلخ، وكل ذلك في إطار القواعد العامة التي تضمنها المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير. يقر إعداد مخطط شغل الأراضي عن طريق مداولة من المجلس الشعبي البلدي المعني أو المجالس الشعبية البلدية المعنية، ويجب أن تتضمن هذه المداولة ما يأتي:

- تذكيرا بالجدول المرجعي لمخطط شغل الأراضي الواجب إعداده وفقا لما حدده المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير المتعلق به.
- بيان لكيفيات مشاركة الإدارات العمومية والهيئات والمصالح العمومية والجمعيات في إعداد مخطط شغل الأراضي.

- ترفق مداولة المجلس الشعبي البلدي بمذكرة تقدم يتم من خلالها عرض الاستراتيجية التنموية للبلدية للمنطقة المعنية بدراسة مخطط شغل الأراضي انطلاقا من البعد (الاجتماعي، الثقافي، العمراني، البيئي ... إلخ)، تبلغ المداولة المذكورة أعلاه إلى السيد الوالي المختص إقليميا وتنشر مدة شهر بمقر المجلس الشعبي البلدي المعني أو المجالس الشعبية البلدية المعنية، ليتخذ بعد ذلك الوالي قرار يرسم حدود المحيط الذي يتدخل فيه مخطط شغل الأراضي، ولا يمكن مراجعته أو تعديله إلا للأسباب التي تضمنها القانون. يعتبر مخطط شغل الأراضي وثيقة أرضية قانونية وتقنية يستند عليها رئيس المجلس الشعبي البلدي إصدار رخصة البناء، حيث جعلت المادة 65 من القانون 29/90 (المتعلق بالتهيئة والتعمير) من رئيس المجلس الشعبي البلدي المختص الأصلي بمنح رخصة البناء، بصفتين، كممثل للبلدية في حالات وكممثل للدولة في حالات أخرى، ونوضح ذلك على النحو التالي:¹

أ. بصفته ممثلا للبلدية: وذلك في الحالات التي تكون فيها الاقتطاعات أو البناءات موضوع طلب رخصة البناء واقعة في قطاع مخطط شغل الأراضي، فيكون من اختصاص رئيس المجلس الشعبي البلدي منح رخصة البناء، ويلزم فقط باطلاع الوالي بنسخة من هذه الرخصة.

ب. بصفته ممثلا للدولة: يختص رئيس المجلس الشعبي البلدي بمنح رخصة البناء حتى وإن لم يكن الاقتطاع أو البناء واقعا ضمن قطاع يغطيه مخطط شغل الأراضي، وعندها يصدر القرار المتعلق بالرخصة، ولكن ليس بصفته ممثلا للبلدية بل بصفته ممثلا عن الدولة، ويكون اطلاع الوالي قبل اتخاذ هذا القرار الذي يجب أن يكون موافقا لرأي الوالي، على عكس الحالة السابقة.

¹ إجراءات منح رخصة البناء، البحوث والدراسات البرلمانية، مجلة الفكر البرلماني، العدد 9، جويلية 2005، ص 152.

إن الغاية من الاهتمام المكثف للمشروع بموضوع البناء والتعمير، هو محاربة البناءات الفوضوية أو العشوائية، والمحافظة على الانسجام بين المباني المشيدة في البلدية الواحدة، مما يعطي الانطباع بحماية أحد جوانب وموضوعات النظام العام ومقوماته، وهو النظام العام الجمالي.

في هذا الإطار، توج هذا الاهتمام بصدر القانون رقم 15/08 المؤرخ في 20 يوليو 2008، المحدد لقواعد مطابقة البناءات وإتمام إنجازها، والذي يهدف على الخصوص إلى ما يأتي:¹

- وضع حد لحالات عدم إنهاء البناءات؛
 - تحقيق مطابقة البناءات المنجزة أو التي هي في طور الإنجاز قبل صدور هذا القانون؛
 - تحديد شروط شغل أو استغلال البناءات؛
 - ترقية إطار مبني ذي مظهر جمالي ومهيأ بانسجام؛
 - تأسيس تدابير ردية في مجال عدم احترام آجال البناء وقواعد التعمير.
- تم دراسة ملفات طلبات تحقيق مطابقة وإتمام إنجاز البناءات وفق قواعد التهيئة والتعمير، وعلى أربعة مستويات.

- مصالح التعمير التابعة للبلدية؛
- مصالح التعمير الولائية التابعة للدولة؛
- لجان الدوائر؛
- وعند الاقتضاء، لجنة الطعن الولائية.

نتيجة لما سبق ذكره، يستشف من المنظومة القانونية المنظمة لقواعد التهيئة والتعمير (PDAU) و (POS) أنه تم ضبط عملية إعدادها بمواعيد زمنية وضمان استشارة واسعة للهيئات الإدارية المحلية، والحركة الجمعوية وأخذ رأي المواطن، بالإضافة إلى وضع نظام قانوني وتنظيمي لإصدار رخص البناء، كل هذا في نظرنا، يعد مجالا خصبا ونواة رئيسية لتحسيد برنامج التنمية المحلية (الإنجاز هياكل ومنشآت قاعدية ... الخ).

3. الدراسات التقنية للمشاريع: ونعني كما تلك الدراسة التقنية الشاملة التي تسبق ميلاد المشروع التنموي سواء تعلق الأمر بأشغال الإنجاز مثل البرامج السكنية، المؤسسات التربوية، قاعات العلاج، دور الحضانة ... إلخ، وحتى مشاريع مختلف الشبكات، الطرق، قنوات المياه الصالحة للشرب، قنوات الصرف الصحي ... الخ ترتكز هذه الدراسات على القواعد الصحية والاستغلال الأمثل للبيئة المزمع استقبالها للمشروع التنموي، وعليه فمن الضروري على معد هذه الدراسة أن يأخذ في الحسبان التركيبة الاجتماعية لهذا الوسط، معدل النمو الديمغرافي، النشاط الرئيسي للمنطقة، عدد السكان، والمقاييس المعتمدة من طرف الدولة في مجال الخريطة الصحية والتربوية، وباقي المقاييس المعمول كما في القطاعات الأخرى.

لذا من الضروري أن يرفق الملف التقني لأي دراسة بمذكرة دراسة اجتماعية واقتصادية (مالية) لتحديد الغلاف المالي اللازم لإنجاز المشروع المرغوب فيه.

تم إعداد دراسات المشاريع من قبل مكاتب دراسات مختصة ومؤهلة ومعتمدة من طرف الدولة لأهمية المشاريع من جهة وضعف التأهيل التقني على مستوى مصالح البلدية من جهة أخرى.

¹ أنظر ج ر ج ج، العدد 44 لسنة 2008.

في كثير من الحالات الميدانية وجدنا عدة مشاريع تنموية أنجزت بدون دراسة سابقة، مما تسبب في تكليف خزينة الدولة أعباء مالية لم تكن متوقعة قبل بداية الإنجاز، وذلك محاولة لاستدراك النقائص التقنية غير المدروسة بسبب عدم وجود دراسة تقنية سابقة، بل عدة مشاريع هي قيد الإهمال والهجرة من ورشات العمل لنفس الأسباب السابقة الذكر والاستهلاك العشوائي للوكالة العقارية.

وقصد معالجة هذه الظاهرة، تم اتخاذ إجراءات لتنفيذ المشاريع لاسيما الكبرى منها في مرحلتين مستقلتين، تتمثل في تبليغ مقررين لبرنامجين مختلفين، أحدهما متعلق بالدراسات والآخر بالإنجاز، هذا الأخير لا يمكن تبليغه إلا بعد المصادقة النهائية للدراسات المتعلقة به، وهذا وفق منهجية محددة حاليا، فيما يخص الدراسات المرافقة لإنجاز المشاريع التنموية بالبلدية، يتم بريجة عرض ومناقشة، ومن ثم المصادقة أو عدمها من طرف اللجنة التقنية للبلدية.

4. الوعاء العقاري لاستقبال المشاريع التنموية: لقد حدد دستور 1996، طبيعة وأصناف الأملاك العقارية التي تحوزها الدولة وجماعاتها الإقليمية، كما خول الأمر 26/74 المؤرخ في 20 فبراير 1974، للبلديات الحق في تكوين الاحتياطات العقارية لفائدة البلديات، مع إمكانية تخصيص جزء منها لاستقبال المشاريع التنموية، غير أنه وبصدور قانون التوجيه العقاري، أصبح حق التصرف في الوعاء العقاري من اختصاص الوكالات العقارية للتنظيم والتسيير العقاري الحضري.

إن إنجاز مخططات البلدية للتنمية، وكذا توطيد المشاريع القطاعية بإقليم البلدية، مرهون بتوفر الوعاء العقاري المناسب لها والمدمج ضمن قواعد التهيئة والتعمير (المخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومخطط شغل الأراضي)، وذلك وفق الإجراءات السابقة الذكر.

وقصد التكفل الإيجابي كهذا المطلب، تم إنشاء لجنة ولائية على مستوى كل ولاية مكلفة باختيار الأراضي لإنجاز المشاريع التنموية، باستثناء تلك الممولة من طرف البرامج البلدية للتنمية، والصندوق المشترك للجماعات المحلية، وميزانيات البلديات والتي تبقى من صلاحيات رئيس الدائرة.

في هذا الصدد يجدر التذكير ببعض القواعد الإجرائية المتعلقة بالعمليات التقليدية للأملاك الدولة، وهي:

أ. التخصيص: وهو العملية الإدارية المتمثلة في وضع ممتلكات عقارية تابعة للأملاك الخاصة للدولة تحت 23 وعملا بأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 454 المؤرخ نوفمبر 1991، المحدد لشروط إدارة الأملاك الخاصة والعامة التابعة للدولة وتسييرها، وضبط كفاءات ذلك، فإن التخصيص يثبت بقرار من الوزير المكلف بالمالية إذا تعلق الأمر بمؤسسات وطنية، أو وزارات أو مؤسسات عمومية تابعة للدولة ذات الاختصاص الوطني أو الجماعات الإقليمية. وإذا تعلق الأمر بمصالح الدولة غير المتمركزة والمؤسسات والهيئات العمومية للدولة ذات الاختصاص المحلي الموجود في الولاية، فإن الوالي هو المختص باتخاذ القرار. ويكون التخصيص مجانا إذا تعلق الأمر بممتلكات تابعة للأملاك الخاصة للدولة من أجل احتياجات مصالحها الخاصة أو المصالح التابعة للولاية أو البلدية، ويكون التخصيص بمقابل مالي، عندما تقوم به جماعة عمومية لفائدة حاجات جماعية عمومية أخرى، أو مصلحة عمومية.¹

¹ المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 91 / 454 المؤرخ نوفمبر 1991

ب. التنازل: وهو عملية تحويل ملكية ممتلكات عقارية تابعة للأملاك الخاصة للدولة بثمان لا يقل عن قيمتها التجارية.

والقاعدة العامة أن بيع الممتلكات العقارية التابعة للأملاك الخاصة للدولة يتم عن طريق المزاد العلني بعد إذن من الوالي المختص إقليميا بناء على رأي المدير الولائي لأملاك الدولة.

غير أن عملية التنازل هذه يجب أن تكون مبررة بحيث لا تتعدى مساحة الممتلكات المتنازل عنها حاجيات الجماعة المحلية أو الهيئة أو المؤسسة العمومية المتنازل لها، بحيث تتولى الهيئة صاحبة المشروع التنموي إعداد ملف إداري وتقني لدى اللجنة التقنية للولاية التي يرأسها الوالي، لدراسة الملف والبت فيه. الملاحظ ميدانيا أن الوعاء العقاري في الجزائر يعرف استهلاكاً عشوائياً وغير منظم، وهذا راجع في الكثير من الأحيان إلى القرارات المستعجلة وغير المدروسة المتخذة من قبل المسؤولين المحليين في تسجيل البرامج التنموية أو مرافق للخدمات العمومية، دون سابق تخصيص المساحة الأرضية المناسبة لها على غرار ما عرفتته عملية إنجاز مقرات مفارز الحرس البلدي بكل بلدية، وكذا مقرات أمن الدوائر بالإضافة إلى إنجاز برنامج المليون وحدة سكنية. وقصد ضبط هذه الوضعية، اتخذت جملة من الإجراءات من قبل الحكومة الجزائرية تراعي الأولوية في استعمال المساحات الأرضية وإمكانية اللجوء إلى اقتطاع الأراضي الفلاحية عند إنجاز البرامج العمومية للتنمية، حتى أنه تم إعطاء التعليمات اللازمة للسادة الولاة، كلما كان ذلك ممكناً، على تحويل البرامج العمومية للتنمية التي تخضع لمسؤوليتهم إلى بلديات أخرى تتوفر على أراضي قابلة للتعمير، مع احترام الترتيب والأولويات التالية، في حالة عدم توفر الوعاء العقاري لرسم المشاريع التنموية:

- اللجوء إلى أرض قابلة للتعمير غير مأخوذة بعين الاعتبار.
 - تحويل المشروع المعني إلى أرض قابلة للتعمير في منطقة أخرى.
 - اللجوء إلى مساحة زراعية ذات مردودية ضعيفة.
 - اللجوء إلى مساحة زراعية ذات مردودية متوسطة.
 - اللجوء الضروري والمبرر إلى مساحة زراعية ذات قدرات جيدة أو عالية.
- كما يتعين على الولاة، في حالة اللجوء إلى طلب الاقتطاع من المساحات الزراعية من أجل إنجاز مشروع عمومي تنموي، إرفاق الطلب الموجه إلى السيد وزير الفلاحة والتنمية الريفية بالتبريرات اللازمة لذلك.
- أما فيما يخص التكفل بإنجاز المشاريع ذات الطابع الاستثماري، فقد تم إنشاء لجنة ولائية¹، تتولى عملية تنظيم العقار الخاص بها، من بين أعضائها رؤساء المجالس الشعبية البلدية المعنية.

ثالثاً: الآليات الإدارية لإنجاز المشاريع التنموية

تندرج هذه الآليات في إطار الرقابة والإدارة والمالية التي تمارسها الوصاية الإدارية والمصالح التابعة لها، على مختلف نشاطات المجلس الشعبي البلدي، المتعلقة بتسيير وترقية التنمية المحلية.

1. مجلس الولاية: يمثل الوجود التنظيمي للمجلس التنفيذي تحت تسمية "مجلس الولاية"، يتمثل دوره أساساً فيما يلي:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 10 - 20 المؤرخ في 12 يناير 2010، المتضمن تنظيم لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار وتشكيلها وسيهرها، ج ر ج ج العدد 04 لسنة 2010.

- إبداء الرأي في المشاريع التي تقع في تراب البلدية وذلك حسب ما نصت عليه المادة 26 من المرسوم¹؛
 - تنفيذ قرارات الحكومة وتعليماتها وكذا مداولات المجلس الشعبي الولائي.
 - كما يبرز دور المجلس أيضا من خلال الدور الذي ينفرد به كل عضو من أعضائه على مستوى قطاع نشاطه، حيث يتعين على هذا العضو القيام بما يلي:
 - برحلة عمل المصالح التابعة لإدارته وتنشيطها وتقويمها ومراقبتها؛
 - السهر على تنفيذ المرافق التي يسيروها وفق القوانين والتنظيمات المعمول بها؛
 - إعداد ودراسة؛
 - بالاتصال مع المصالح والهياكل المعنية؛
 - المشاريع والتقديرات الخاصة بتنمية القطاع في الولاية؛
 - السهر في حدود اختصاصه على حسن تنفيذ برامج التنمية وينسق إنجازها.
- نشير أن الصلاحيات الخاصة بكل عضو من أعضاء مجلس الولاية تعد صلاحيات جديدة لم يعهدها أعضاء المجلس التنفيذي الولائي سابقا، من خلال الصلاحيات التي يتمتع بها أعضاء هذا المجلس تكون عملية إنجاز وتقييم مختلف بلديات الولاية خاضعة لآلية إدارية غير خاضعة لمنطق تقلبات نصوص الجماعات المحلية أو تلك المحددة لتدخلها في العمل التنموي والتي تغيب بموجبها بعض الأجهزة ذات الوزن الثقيل تارة وتظهر تارة أخرى، وهو ما ينطبق على هذا المجلس الذي يتعين في نظرنا إعادة الاعتبار له لأهميته في البناء الإداري المحلي ولدوره التنموي الهام كجهة تنفيذ من خلال المديرين التنفيذيين الذين يتكون منهم إذ أن بعد تأكيد السلطات المركزية أهمية هذه الهيئة ودورها الإيجابي في التنمية المحلية.
- 2. المفتشية العامة للولاية:** هي هيئة تفتيش ومراقبة تابعة لوالي الولاية مباشرة، يشمل مجال تدخلها الأجهزة والهياكل والمؤسسات المركزية واللامركزية، الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية، تتولى المفتشية العامة في الولاية - تحت سلطة الوالي - مهمة عامة ودائمة، تتمثل في الآتي:
- تقوم باستمرار عمل الهياكل والأجهزة والمؤسسات السابقة الذكر، قصد اتقاء النقائص واقتراح التصحيحات اللازمة وكل تدبير من شأنه أن يضاعف نتائجها، ويحسن نوعية الخدمات لصالح المواطنين؛
 - تسهر على الاحترام الدائم للتشريع والتنظيم المعمول بهما، وتؤهل، زيادة على ذلك بناء على طلب من الوالي للقيام بأي تحقيق تبرره وضعية خاصة ترتبط بمهام وأعمال الأجهزة المركزية واللامركزية؛
 - تتدخل المفتشية العامة في الولاية على أساس برنامج سنوي يندرج في إطار مخطط أعمال يقرره الوالي، وبهذه الصفة، يتعين عليها إعداد ملخص دوري عن أعمالها، يبلغ إلى الوالي في شكل تقارير التفتيش، التي يجرها موظفوها عقب انتهاء مهامهم، ويرسل ملخص منها دوريا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية.
 - أما فيما يتعلق بتسييرها، يسيروها مفتش عام يساعده مفتشان أو ثلاثة مفتشين، يحدد عدد عمالها بقرار وزاري مشترك بين وزير المالية ووزير الداخلية والجماعات المحلية المتنوعة والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 10 - 20 المؤرخ في 12 يناير 2010، المتضمن تنظيم لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار وتشكيلها وسيروها، ج ر ج ج العدد 04 لسنة 2010.

من خلال الصلاحيات التي تتمتع بها هذه الهيئة تظهر أهميتها ومساهمتها في العمل التنموي من خلال الزيارات التفتيشية والتقييمية لمصالح البلدية، بحيث تقوم بمهمة التفتيش والتوجيه خلال دوراتها الثلاثية أو الظرفية حسب طبيعة الموضوع، لمصالح البلديات بالولاية، يتم بموجبها رفع تقرير إلى الوالي يتضمن النقائص المسجلة في تسيير الشؤون العامة للبلديات، لاسيما فيما يخص انجاز المشاريع التنموية.

3. الدائرة كهيئة وصاية: لا تتمتع الدائرة بالشخصية المعنوية لعدم تمتعها بالاستقلال القانوني والمالي، وطبقا للمادة 07 من المرسوم التنفيذي رقم 230/90 المؤرخ في 25 جويلية 1990 المحدد لأحكام القانون الأساسي الخاص بالمناصب والوظائف العليا في الإدارة المحلية¹، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 305/91 المؤرخ في 24 أوت 1991 يساعد رئيس الدائرة الوالي في وظيفته ممثلا للدولة، وبهذه الصفة، ينشط عمل بلدية، أو عمل بلديتين أو عدة بلديات.²

وفي سياق الإطار المذكور أعلاه، أي بصفته مساعدا للوالي، يتولى رئيس الدائرة تحت سلطة الوالي، ما يأتي:

- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات، وعلى حسن سير المصالح الإدارية والتقنية التي يتكفل بها؛
- يسهل تنفيذ قرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي في البلديات دائرة اختصاصه؛
- يعلم الوالي بالوضع العام في البلديات التي ينسق أعمالها؛
- يسهر على حسن سير العمليات الانتخابية؛
- يسم طبقا للتنظيم المعمول به، السندات والرخص التي تتعلق بتنقل الأشخاص وتدخل في اختصاصاته؛
- يسهر تحت رقابة الوالي، على حفظ النظام العام والأمن العمومي.

زيادة على ما سبق، يمكن لرئيس الدائرة أن يتلقى تفويضا من الوالي من أجل القيام بأعمال أخرى أو المهام التي يراها مفيدة.

كما يتولى رئيس الدائرة تحت سلطة الوالي وتفويض منه مهمة القيام بما يلي:

- تنشيط وتنسيق عمليات تحضير المخططات البلدية للتنمية وتنفيذها؛
- المصادقة على مداولات المجالس الشعبية البلدية حسب الشروط التي يحددها القانون، ونذكر منها:
- الميزانيات والحسابات الخاصة بالبلديات والهيئات البلدية المشتركة بين البلديات التابعة للدائرة نفسها؛
- دفاتر شروط الإيجار التي لا تتعدى مدتها تسع سنوات؛
- المناقصات والصفقات العمومية والمحاضر والإجراءات.
- حيث وتشجيع كل مبادرة فردية، أو جماعية للبلديات التي ينشطها تكون موجهة إلى إنشاء الوسائل والهيكل التي من طبيعتها تلبية احتياجات المواطنين وتنفيذ مخططات التنمية المحلية.

من خلال ما سبق، يبدو أن جهات تنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي ومن ثم القرار التنموي البلدي لا يقتصر على الهيئة التنفيذية البلدية المنتخبة وإنما تتعداها إلى رئيس الدائرة كجهة تنفيذ معينة بمساعدة المصالح التقنية بالدائرة، وخلال ممارسته لمهامه يستوجب عليه أن يرتدي بذلة خاصة لاسيما حالة معاينته لورشات العمل

¹ المرسوم التنفيذي رقم 230/90 المؤرخ في 25 جويلية 1990

² المرسوم التنفيذي رقم 305/91 المؤرخ في 24 أوت 1991

والمناسبات الرسمية، طبقا لنص المرسوم رقم 594/83 المؤرخ في 29 أكتوبر 1983 الذي يحدث بذلة خاصة للولاية ورؤساء الدوائر.¹

4. أمين خزينة ما بين البلديات: يعتبر أمين خزينة ما بين البلديات بعد أن كانت تسميته السابقة القابض البلدي أو المحاسب العمومي، موظف دولة، يعين قانونا من قبل الوزير المكلف للقيام بالعمليات المبينة أدناه:

- تحصيل إيرادات البلدية؛
 - تنفيذ النفقات؛
 - ضمان حراسة الأموال والسندات والقيم والأشياء المكلف بها وحفظها؛
 - تداول الأموال والسندات؛
 - إبراء الديون العمومية عن طريق التحصيل.
- يتعين عليه قبل التكفل بسندات تحصيل الإيرادات التي يصدرها الأمر بالعرف أن يتحقق من أن هذا الأخير مرخص له بموجب القوانين والأنظمة بتحصيل الإيرادات، فضلا عن ذلك يجب عليه على الصعيد المادي مراقبة صحة الإلغاءات لسندات الإيرادات والتسويات وكذا عناصر الخصم الذي يتوفر عليها، كما يتعين عليه قبل قبول أية نفقة أن يتحقق مما يلي:
- مطابقة العملية للقوانين والأنظمة المعمول بها؛
 - صفة الأمر بالصرف أو المفوض له؛
 - توفر الاعتمادات؛
 - شرعية عمليات تصفية النفقات؛
 - أن الديون لم تسقط أجلها أو أنها محل معارضة؛
 - تأشيرات عمليات المراقبة التي تنص عليها القوانين والأنظمة المعمول بها، بالإضافة إلى ذلك فأمين خزينة ما بين البلديات هو عضو لجنة الصفقات العمومية للبلدية، يستشير رئيس المجلس الشعبي البلدي (الأمر للصرف) في كل العمليات المالية التي تخص سر البلدية؛
 - له صفة العضوية في اللجنة التقنية للدائرة؛
 - يتولى عملية التنفيذ المالي للمشاريع التنموية وفق الاعتمادات المالية المتوفرة.
- إن المراقبة التي يقوم بها أمين خزينة ما بين البلديات، قد تؤدي به إلى رفض أو تعليق دفع النفقات التي أمر بدفعها رئيس المجلس الشعبي البلدي. في هذه الحالة يجب تبرير الرفض على مدى شرعية النفقة، وأن يكون الرفض كتابيا، وإذا ما ارتأى رئيس البلدية أن الرفض النهائي غير مؤسس يمكنه اللجوء إلى التسخيرة، وفي هذه الحالة تحل مسؤولية الأمر بالعرف محل مسؤولية المحاسب. على سبيل الملاحظة فإن السير الحسن والمتابعة المنتظمة لمحاسبة البلدية تظل مرهونة بالمسلك المنتظم للملحقات المنصوص عليها في التعليمات الوزارية المشتركة (C1).

¹ المرسوم رقم 594/83 المؤرخ في 29 أكتوبر 1983

المطلب الثاني: نماذج تطبيقية عن تسجيل وإنجاز المشاريع التنموية المحلية بالبلدية

يتعين على البلدية باعتبارها مكان لالتقاء التطلعات الاجتماعية والاقتصادية، أن تقوم بإعداد مخطط التنمية الاقتصادية طبقا للصلاحيات المخولة لها في قانون البلدية، وتصدر الإشارة إلى أن هناك برامج تنموية مختلفة. يستدعي تعدد البرامج اعتماد عدة أشكال للتمويل، ومن ثم تختلف طرق تسجيلها وإنجازها وكذا الأهداف التنموية التي وضعت من أجلها، والتي نبينها كما يلي:

أولا: المخططات البلدية للتنمية المحلية (PCD)

المخطط البلدي للتنمية، هو برنامج الدولة ذي التسيير اللامركزي الأكثر استعمالا منذ سنة 1974، ويتعلق باستثمارات التنمية لصالح البلدية في إطار التوجهات الوطنية للتنمية وقوانين المالية، من قبل الدولة ضمن ميزانية التجهيز المحددة لنفقات الدولة السنوية.

1. طريقة تسجيلها: تتولى اللجنة التقنية للبلدية عند نهاية كل سنة ميلادية، وتحت إشراف رئيس المجلس الشعبي البلدي، إعداد بطاقات تقنية لكل عملية مقترحة، بعد عملية إحصاء وتحديد جميع حاجيات سكان البلدية وترتيبها حسب الأولوية، من خلال إعداد البطاقة التقنية، تحديد طبيعة الأشغال أو التجهيزات المراد إنجازها بالتفصيل، والكلفة المالية للمشروع.

تعرض الاقتراحات المضبوطة من طرف اللجنة التقنية للبلدية على اللجنة التقنية للدائرة لمناقشتها وترتيب أولوياتها تبعا لأهمية كل مشروع، حيث يتم التأهيل والمصادقة على المشاريع المقبولة واقتراح إمكانية التكفل المالي ببعضها ضمن مدونة المشاريع القطاعية (PSD) للولاية.

تتوج أشغال لجنة الدائرة بتقيد القرارات المتخذة والمتوصل إليها، ضمن محضر اجتماع يرفع إلى اللجنة التقنية بالولاية، وتحت رئاسة والي الولاية، وبحضور مدير التخطيط والتهيئة العمرانية بالولاية، وكذا رئيس المجلس الشعبي الولائي يتم إجراء عملية التحكيم للعمليات المقترحة، المرفوعة إليها من قبل لجنة الدائرة، تتوج أشغالها بالمصادقة على المشاريع المقبولة وتسجيلها، وقد يؤجل التكفل ببعض الآخر منها لسنوات قادمة حسب أولوية وأهمية المشاريع المقترحة، وعليه يظهر من خلال ذلك أن الوالي هو المسؤول الأول عن ضبط وإعداد برامج التنمية المحلية بالبلدية.

2. مراحل إنجازها: بعد أن يتم إعداد المخطط الخاص بالتنمية المحلية، وفق الإجراءات والمراحل المذكورة أعلاه، وفي حدود الموارد المالية والوسائل المتوفرة، يبلغ مقرر تسجيل العمليات إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي عن طريق رئيس الدائرة، بعد استلامه للمقرر السابق الذكر، يدعو إلى عقد جلسة مداولة لأعضاء المجلس الشعبي البلدي، يعلمهم من خلالها بالمشاريع المشار إليها في مقرر تسجيل العمليات التي استفادت منها البلدية خلال هذه السنة، لتتم بعد ذلك المصادقة الموافقة على إدخال شريحة العمليات الجديدة إلى مدونة مخططات البلدية للتنمية، وذلك وفق مداولة تسمى (مداولة جدول العمليات)، ثم يتم ضمن مداولة أخرى تحديد كيفية تنفيذ هذه العمليات، إما عن طريق المقابلة بالكيفيات والإجراءات المنصوص عليها في قانون الصفقات العمومية، أو بالوسائل الذاتية للبلدية، في أكثر الحالات وتعليمات من الوصاية الإدارية للبلدية، يتم تفادي التنفيذ عن طريق الوسائل الذاتية للبلدية، كون هذه الأخيرة لا تتوفر على وسائل الإنجاز اللازمة، كما أنها تفتقر إلى المؤهلات التقنية

والمالية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، الحرص على تفادي العمليات المالية المشبوهة (تحويل واستغلال المال العام في أغراض شخصية)، المترتبة على إنجاز مثل هذه العمليات.

يتولى مكتب التجهيز بالبلدية وتحت إشراف ومتابعة أمينها العام إعداد عقد أو صفقة المشروع لفائدة المقاول الفائزة بالصفقة (القيام بخدمات، اقتناء تجهيزات عمومية أو إنجاز أشغال) يودع الملف الإداري والتقني مرفقا بمداولة في الموضوع لدى مصالح الدائرة للمصادقة عليه، بعد المصادقة على مداولة العقد أو الصفقة الخاصة بالمشروع من طرف الوصاية الإدارية، يقوم رئيس المجلس الشعبي البلدي بصفته ممثل للبلدية صاحبة المشروع، بإعطاء ما يسمى بالأمر بالخدمة لبدء الأشغال، تبعا لبنود صفقة المشروع، بالموازاة مع تنفيذ الأشغال، يتم منح الاعتمادات المالية من طرف مدير التخطيط والتهيئة العمرانية، ممضية من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي ومؤشر عليها من طرف المصالح التقنية المعنية بالمتابعة.

بعد إنجاز المشروع التنموي بصفة نهائية ووفق شروط بنود الصفقة، يتم منح مقاول الإنجاز محضر الاستلام المؤقت للمشروع ليوضع موضع الخدمة والاستغلال.

3. أهدافها التنموية: بعد التأكد من سلامة الإنجاز بالنسبة للمشاريع، وعدم ظهور عيوب تقنية خلال فترة الضمان، والتي تكون غالبا سنة، تمنح للمقاول وبنفس إجراء الاستلام المؤقت، محضر الاستلام النهائي، وتعلق العملية المنجزة بما يسمى (بطاقة الغلق النهائي للمشروع)، ليكون بذلك المشروع قد استوفي الأهداف التي وضع من أجلها، وتبعا للاحتياجات المضبوطة عند بداية الإنجاز، ليتم استغلاله من طرف مواطني البلدية حسب النشاط المنوط به.

ثانيا: البرامج القطاعية للتنمية (PSD)

حسب ما قضت به المادة 05 من المرسوم رقم 380/81، هناك نوعان من المخططات فبالإضافة إلى المخطط البلدي للتنمية، هناك مخطط ثاني يسمى البرنامج القطاعي للتنمية (PSD).¹

1. طريقة تسجيلها: هو مخطط ذو طابع وطني، حيث تدخل ضمنه كل استثمارات الولاية والمؤسسات العمومية التي تكون وصية عليها، ويتم تسجيل ذا المخطط باسم الوالي والذي يسهر على تنفيذه كذلك. ويكون تحضير المخطط القطاعي للتنمية بدراسة اقتراحات مشاريعه في المجلس الشعبي الولائي والذي يصادق عليه بعد ذلك، ثم تكون دراسة الجوانب التقنية من طرف الهيئة التقنية بعد إرسال المخطط التقني لها.

2. مراحل انجازها: بعد المصادقة من قبل المجلس الشعبي الولائي على مدونة هذه المشاريع بعنوان القطاعات والهيئات المختصة بالولاية، حيث تسجل هذه البرامج برمز الوالي، الذي يعتبر الأمر بالصرف الوحيد، يتولى كل قطاع وحسب الإجراءات المنصوص عليها في قانون الصفقات العمومية اختيار مقاول الإنجاز لتتكلف بعد ذلك كل مديرية ولائية (قطاع الري، الأشغال العمومية... الخ) مباشرة إجراءات منح الأمر بالخدمة للمقاول صاحبة المشروع، لتتولى المصالح التقنية للمديرية المعنية بمراقبة إنجاز المشروع بالتنسيق مع مختلف هيئات المراقبة المعتمدة من طرف الدولة مثل هيئة المراقبة التقنية للبناء (CTC) في قطاع السكن والتجهيزات العمومية، وهيئة المراقبة للري (CTH).

¹ المادة 05 من المرسوم رقم 380/81

كما يمكن اشتراك رؤساء المصالح التقنية بالدائرة التابعة للقطاعات السابقة الذكر في متابعة المراقبة التقنية للمشاريع القطاعية المثبتة في إقليم بلديات الولاية.

في هذا الصدد نشير إلى أهمية وجود الدراسات التقنية والوعاء العقاري، والتي أصبحت حجر زاوية تركز عليها مثل هذه المشاريع.

3. أهدافها التنموية:

- هذه البرامج من شأنها تحقيق التوازنات الجهوية، خاصة عندما تعني البلدية التي تمنح رأي تقني في اختيار موقعها (الاختيار المسبق لأرضية المشروع)؛
- تجهيز مراكز الحياة وتطوير الخدمات الجوارية؛
- تصحيح الاختلالات المحتملة فيما يتعلق بالتنمية المحلية في حالة تنفيذ مخططات البلدية للتنمية؛
- تنمية التهيئة الحضرية عن طريق تشجيع الاستثمار الخاص؛
- الدعم والمساندة في خلق مناصب شغل بالبلدية؛
- المساهمة في تحسين ظروف حياة المواطنين.

المبحث الثالث: واقع التنمية المحلية المستدامة في ظل البرامج التنموية 2001-2014

بعد الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها السلطات الجزائرية قبل سنة 2000 والتي أفرزت العديد من النتائج المتعلقة بالاقتصاد الجزائري خاصة فيما يتعلق بالتنمية المحلية المستدامة، فإنه تم البدء في تحضير الاقتصاد الوطني إلى للدخول إلى مرحلة جديدة وذلك باعتماد استراتيجية تستهدف تعزيز المشاريع المحلية للاقتصاد، وقد نجم عن ذلك إتباع سياسة مالية توسعية من خلال الإنفاق العام الهام الذي قامت به السلطات الجزائرية، وقد كانت البداية بإنعاش الاقتصاد الوطني من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي الذي جاء عقب ركود اقتصادي دام أكثر من 15 سنة جراء الأزمة الاقتصادية التي أصابت الاقتصاد الجزائري شكلا ومضمونا، وذلك مع بداية المنتصف الثاني من عقد الثمانينات بمجموعة من الاختلالات الاقتصادية والاجتماعية. من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى البرامج التنموية التي اتبعتها السلطات الجزائرية وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: التنمية المحلية المستدامة في ظل برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004

بعد الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها السلطات الجزائرية قبل سنة 2000 والتي أفرزت العديد من النتائج المتعلقة بالاقتصاد الجزائري خاصة فيما يتعلق بالتنمية المحلية المستدامة، فإنه تم البدء في تحضير الاقتصاد الوطني إلى للدخول إلى مرحلة جديدة وذلك باعتماد استراتيجية تستهدف تعزيز البنية التحتية للاقتصاد، وقد نجم عن ذلك إتباع سياسة مالية توسعية من خلال الإنفاق العام الهام الذي قامت به السلطات الجزائرية، وقد كانت البداية بإنعاش الاقتصاد الوطني من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي الذي جاء عقب ركود اقتصادي دام أكثر من 15 سنة جراء الأزمة الاقتصادية التي أصابت الاقتصاد الجزائري شكلا ومضمونا، وذلك مع بداية المنتصف الثاني من عقد الثمانينات بمجموعة من الاختلالات الاقتصادية والاجتماعية.

أولا: التوزيع السنوي لبرنامج الإنعاش الاقتصادي وأهدافه

لقد جاء هذا البرنامج بمبلغ مالي مُقدر بـ 525 مليار دينار جزائري وتم توزيعه على فترات تطبيقه كما يلي:

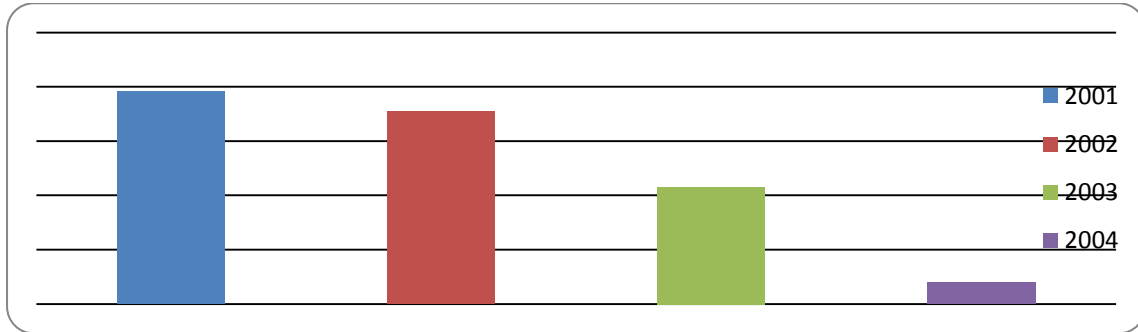
الجدول رقم (4-14): التوزيع السنوي لمخصصات برنامج الإنعاش الاقتصادي

السنوات	المبالغ المالية (مليار دج)	نسبة المبالغ (%)
2001	205,40	39,10
2002	185,90	35,41
2003	113,20	21,56
2004	20,50	03,90
المجموع	525	100

المصدر: برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (2001-2004) / مصالح رئاسة الحكومة.

والشكل التالي يوضح نسبة التوزيع السنوي لمخصصات الغلاف المالي للحكومة لبرنامج الإنعاش الاقتصادي:

الشكل رقم (4-17): التوزيع السنوي لمخصصات برنامج الإنعاش الاقتصادي.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (4-14).

من خلال الجدول نلاحظ أن سنتي 2001 و 2002 تأخذان أكبر المبالغ المالية المخصصة في البرنامج، ويعود السبب في ذلك إلى محاولة إعطاء دفعة قوية للبرنامج، ومن جهة أخرى التعجيل في تنفيذ البرنامج وذلك نتيجة للظروف التي مرّ بها الاقتصاد الوطني.

يهدف هذا البرنامج إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:¹

- تحسين المستوى المعيشي للمواطنين؛
- فك العزلة عن المناطق النائية؛
- إصلاح وتوسيع شبكة التزويد بالمياه الصالحة للشرب وتطويرها؛
- تطوير المنشآت الصحية؛
- تحسين ظروف التمدن للتلاميذ؛
- إعادة تأهيل المرافق الاجتماعية؛
- تطوير المنشآت والمرافق الجوية؛
- توسيع شبكات الاتصال السلكية واللاسلكية والخدمات البريدية؛
- توفير مناصب العمل والتقليل من البطالة المرتفعة؛

¹ المجلس الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي، الندوة العامة العادية الثالثة والعشرون، السداسي الأول، 2003، ص 17.

- تخفيض أزمة السكن بتوجيه جزء كبير من هذه الأموال إلى هذا القطاع؛
- تطوير وتنمية القطاع الزراعي من اجل التخفيض من التبعية الغذائية وهذا بالاعتماد على إصلاح الأراضي خاصة في الجنوب.

ثانيا: مضمون برنامج الإنعاش الاقتصادي

إذا كما سبق فإن برنامج الإنعاش الاقتصادي يتمثل في سياسة عمومية ذات طابع إنفاقي بحت، وقد تمحورت هذه الأخيرة حول الأنشطة المخصصة لدعم المؤسسات والأنشطة الزراعية المنتجة وغيرها وإلى تعزيز المرافق العمومية في ميدان الري والنقل والمنشآت القاعدية وتحسين ظروف المعيشة والتنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية، وستجد هذه الأعمال دعمها في جملة من التدابير الخاصة بإصلاح الهيئات ودعم المؤسسات.¹

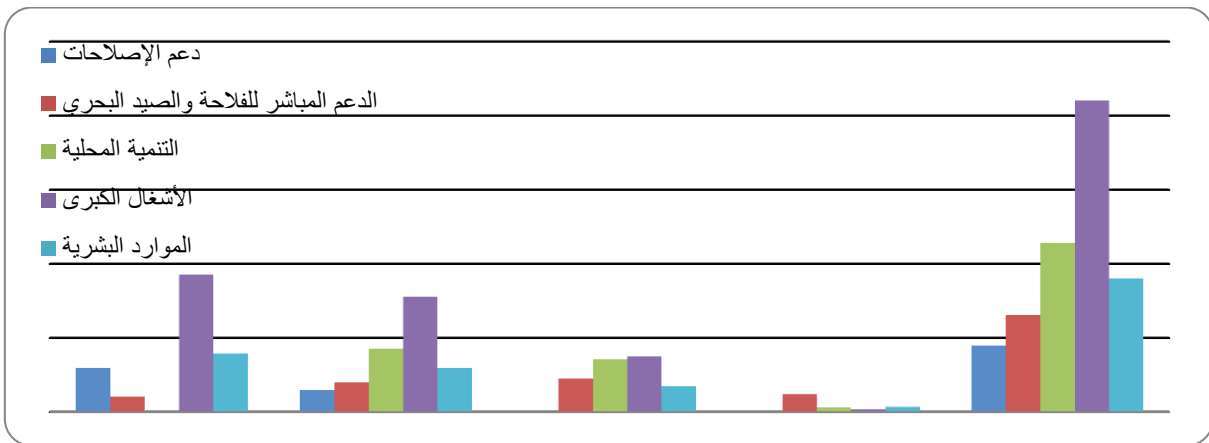
مقومات هذا البرنامج ورخصه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-15): مقومات برنامج الإنعاش الاقتصادي 2004-2001.

مجموع رخص البرنامج (%)	رخص البرنامج (مليار دينار جزائري)					طبيعة الأعمال
	2004-2001	2004	2003	2002	2001	
8,6	45,0	-	-	15,0	30,0	دعم الإصلاحات
12,4	65,4	12,0	22,5	20,3	10,6	الدعم المباشر للفلاحة والصيد البحري
21,7	114,2	03,0	35,7	42,9	324	التنمية المحلية
40,1	210,4	02,0	37,6	77,8	93,0	الأشغال الكبرى
17,2	90,2	03,5	17,4	29,9	39,4	الموارد البشرية
100	525,0	20,5	113,2	185,9	205,4	المجموع

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 2001، مرجع سبق ذكره، ص 123.

الشكل رقم (4-18): مقومات برنامج الإنعاش الاقتصادي 2004-2001.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (4-15).

¹ المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 2001، الدورة العامة التاسعة عشر، نوفمبر 2001، ص 122.

- ما يتم ملاحظته من الشكل البياني حول مخصصات البرنامج فإن المخصصات الاستثمارية هو:
- استحوذ قطاع الأشغال الكبرى والهياكل القاعدية، حيث تم تخصيص ما قيمته 210,5 مليار دينار جزائري خلال مدة البرنامج وقد تم توزيعها بين سنواته حيث نلاحظ أن سنتي 2001 و2002 تأخذان أكبر المبالغ المالية المخصصة للقطاع، وذلك لمسايرة التحولات في الاقتصاد الجزائري نتيجة السياسات المتبعة من جهة ومن جهة أخرى لم ينل هذا القطاع نصيبه في السياسات التي تم إبرامها مع المؤسسات المالية والنقدية الدولية؛
 - الحكومة لم تغفل جانب التنمية المحلية، فهي أخذت حصتها بعد قطاع الأشغال الكبرى والهياكل القاعدية بقيمة تقدر بـ 114,0 مليار دينار جزائري خلال مدة البرنامج، فالحكومة تسعى إلى تحقيق التوازنات المحلية الجهوية بغرض الرفع من رفاهية المواطنين وذلك بتحسين مستوياتهم المعيشية؛
 - أما فيما يخص الموارد البشرية فقد خصصت لها 90,2 مليار دينار جزائري، وذلك سعيا من الحكومة للاستثمار في رأس المال البشري وذلك من خلال تكوين الإطارات بوضع الدورات التكوينية والبعثات العلمية وغيرها؛
 - أما القطاع الفلاحي والصيد البحري فقد تم تخصيص مبلغ مالي مقدّر بـ 65,4 مليار دينار جزائري، ويعود السبب في ذلك إلى أن هذا القطاع قد استفاد من برنامج خاص ابتداء من سنة 2000 وهو البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية فهو بذلك مستقل عن برنامج الإنعاش الاقتصادي، وما هو إلا تكملة للبرنامج السابق¹؛
 - أما فيما يخص دعم الإصلاحات الاقتصادية فقد خصص له مبلغ 45 مليار دينار جزائري أي بنسبة تقدر بـ 8,6% خلال فترة تطبيق البرنامج، فالحكومة قد جندت موارد مالية من أجل إنجاز البرنامج وبأقل التكاليف والحصول على نتائج مرضية، فيتوجب تطبيق مجموعة من التعديلات المؤسسية والهيكلية التي سوف تسمح بإنشاء محيط يسهل تطبيق قوى السوق بصفة فعالة.

ثالثا: السياسات المصاحبة للبرنامج الإنعاش الاقتصادي

لقد قامت الحكومة الجزائرية باتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير الجبائية والأحكام المالية وذلك من أجل ضمان التطبيق الجيد لبرنامج الإنعاش الاقتصادي وتحقيق النتائج المسطرة لذلك، وفيما يلي تلخيص لذلك:

الجدول رقم (4-16): السياسات المصاحبة لبرنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004.

المجموع	2004	2003	2002	2001	القطاعات
20	9,8	7,5	2,5	0,2	عصرنة إدارة الضرائب
22,5	5	5	7	5,5	صناديق المساهمة والشراكة
2	0,4	0,5	0,8	0,3	تهيئة المناطق الصناعية
0,08	-	-	0,05	0,03	نموذج التبا على المدى المتوسط والطويل
46,58	15,2	13,7	11,35	6,33	المجموع

المصدر: كريم زيمان، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، بسكرة، الجزائر، 2010، ص 204.

¹ بوفليح نبيل، دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة 2000-2010، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012، ص 253.

ما يمكن أن نستنتجه من الجدول هو أنه من أجل الوصول للأهداف التي وضعتها السلطات الجزائرية تم وضع مجموعة من الإجراءات من أجل جعل المحيط الاقتصادي يلائم التطورات الراهنة للاقتصاد العالمي، فقد قامت الحكومة الجزائرية:¹

- تخصيص موارد مالية من أجل تشجيع الاستثمار وتحسين عمل المؤسسات؛
- الإسراع في إجراءات الشراكة وفتح رأس المال؛
- بالإضافة إلى التحضير لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة والشراكة مع الاتحاد الأوروبي.

رابعا: تقييم برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004

يعد برنامج الإنعاش الاقتصادي بمثابة دفعة قوية للنهوض بالاقتصاد الجزائري، وقد خصصت الحكومة مبالغ مالية كبيرة والتي بلغ عدد المشاريع المدرجة في هذا البرنامج بـ 16063²، وكانت حصيلة هذا البرنامج عند نهايته:³

- تم استهلاك 96,22% من إجمالي المبلغ المخصص لهذا البرنامج؛
- تم إنجاز 73% من المشاريع أي حوالي 11725 مشروع؛
- يوجد 26% من المشاريع قيد الإنجاز أي حوالي 4176 مشروع؛
- 1% من المشاريع لم يبدأ في تنفيذها أي حوالي 159 مشروع؛
- القطاع الصناعي لم يتجاوب بالشكل المطلوب مع البرنامج بالنظر للمشاكل المالية والهيكلية التي يعاني منها القطاع العمومي؛
- تدهور المناخ الاستثماري خاصة في الجانب التمويلي والإداري الذي ساهم في عرقلة تطور القطاع الخاص وهذا ما أدى إلى عجز الجهاز الإنتاجي للطلب الكلي المتزايد جراء تطبيق برنامج الإنعاش الاقتصادي؛
- إن كثرة الأهداف الرئيسية والفرعية التي سُطرت للبرنامج قللت من فاعليته باعتبار أن تعدد هذه الأهداف أدى إلى توزيع مشاريع وعمليات البرنامج على قطاعات متعددة مما قلل من أثر فاعلية البرنامج؛
- إن طبيعة الأهداف الرئيسية التي سُطرت للبرنامج من الصعب تحقيقها، ولتحقيقها يتوجب على الحكومة إتباع استراتيجية واضحة وطويلة المدى وتكون مبنية على مجموعة من سياسات والبرامج الخاصة بكل هدف؛
- تباطؤ الإصلاح الاقتصادي أثر على فاعلية هذا البرنامج، حيث أن الزيادة في إنفاق الحكومة المخصص للتجهيز في ظل ظروف اقتصادية تتصف بنقص الكفاءة والفاعلية للقطاع الصناعي وعدم مساهمة الجهاز المصرفي والإدارة للتغيرات الاقتصادية، هذا سيؤدي لا محالة إلى التقليل من النتائج المترتبة على هذا الإنفاق؛

¹ كريم زروان، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004، مرجع سبق ذكره، ص 204.

² برنامج الإنعاش الاقتصادي، مصالح رئاسة الحكومة، وثيقة من على الموقع: www.cg.gov.dz/dossier/plan-relane.htm.

³ بوعشة مبارك، الاقتصاد الجزائري: من تقييم مخططات التنمية إلى تقييم البرامج الاستثمارية -مقاربة نقدية-، أبحاث الملتقى الدولي: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، أيام 11-12 مارس 2013، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013، ص ص 12، 13.

- زيادة الإنفاق المحقق من طرف الدولة أدى إلى زيادة الواردات بنسبة كبيرة خلال فترة تطبيق البرنامج نتيجة اطلب الكلي المتزايد؛
- تم تحقيق نمو خارج المحروقات بنسبة 5%، إلا أنه على الصعيد الهيكلي لم يتم تجسيد هدفه المتمثل في دعم النمو وذلك راجع إلى:¹
 - أن الارتفاع الهام لمداخيل الأسر أدى إلى تنامي الواردات بشكل كبير؛
 - أن الطلب العمومي المكثف لم يسمح لنمو حقيقي للاستثمار المنتج المحلي، وبالأخص بالنسبة للمؤسسات العمومية التي توجد في وضعية مالية صعبة؛
 - إن الاستثمار الأجنبي خارج قطاع المحروقات لم يكن معتبرا في حين كان الطلب العمومي إلى حد كبير في فائدة المؤسسات الأجنبية.

المطلب الثاني: التنمية المحلية المستدامة في ظل البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009

بعد نهاية برنامج الإنعاش الاقتصادي الذي طبقته الجزائر خلال الفترة 2001-2004 لم تتوقف هذه الأخيرة عن مواصلة التنمية ودعم النمو الاقتصادي، حيث شهدت سنة 2005 صياغة برنامج تكميلي لدعم النمو الاقتصادي في الجزائر وقد رصد له مبلغ مالي يقدر بـ 55 مليار دولار كقيمة أولية وذلك من أجل مواصلة وتيرة البرامج والمشاريع التي سبق إقرارها في البرنامج السابق. وفيما يلي نحاول أن نتطرق إلى ما يحتويه البرنامج.

أولا: أهداف البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009

يهدف البرنامج إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن أن نوضحها كما يلي:²

- استكمال الإطار التحفيزي والاستثمار: ويكون ذلك عن طريق إصدار نصوص تنظيمية من شأنها أن تتم قانون الاستثمار وتطوير التدابير الكفيلة بتسهيل الاستثمار الخاص الوطني أو الأجنبي؛
- مواكبة تكييف الأداة الاقتصادية والمالية الوطنية مع الانفتاح العالمي سواء تعلق الأمر بتأهيل أداة الإنتاج أو بالإصلاح المالي أو البنكي؛
- انتهاز سياسة ترقية الشراكة والخصوصية مع الحرص الشديد على تعزيز القدرات الوطنية في مجال خلق الثروات ومناصب الشغل وترقية التنافسية؛
- تعزيز مهمة ضبط ومراقبة الدولة قصد محاربة الغش والضاربة والمنافسة غير المشروعة التي تخل بقواعد المنافسة والسوق على حساب المؤسسات الوطنية المنتجة؛
- تحديث وتوسيع الخدمات العامة: حيث أن ما مرت به الجزائر خلال فترة التسعينات سياسيا واقتصاديا اثر بالسلب على حجم ونوعية الخدمات العامة المقدمة للمجتمع، وهذا ما يجعل ضرورة الإسراع في تحديثها وتوسيعها قصد تحسين المستوى المعيشي للأفراد من جهة، ومن جهة أخرى كتملة لنشاط القطاع الخاص في سبيل ازدهار الاقتصاد الوطني؛

¹ بوعشة مبارك، مرجع سابق، ص 13.

² أنظر: - مصالح الوزير الأول، ملحق بيان السياسة العامة، 16 أكتوبر 2010، الجزائر، 2010، ص 51.

-World Bank, a public expenditure view, Report N 36270 Vol 1, 2007, P 02.

- تحسين مستوى معيشة الأفراد: وذلك من خلال تحسين الجوانب المؤثرة على نمط معيشة الأفراد، سواء كان الجانب التعليمي أو الصحي أو الأمني؛
 - تطوير الموارد البشرية والبنى التحتية: وذلك راجع للدور الذي تلعبه كل من الموارد البشرية والبنى التحتية في النشاط الاقتصادي، فالموارد البشرية تعد من أهم المارد الاقتصادية في الوقت الحالي، فعملية تطويرها المتواصل يُجنب الندرة فيها عن طريق رفع وترقية المستوى التعليمي والمعرفي للأفراد والاستعانة بالتكنولوجيا في ذلك، كما أن البنى التحتية لها دور هام جدا في تطوير النشاط الإنتاجي وبالخصوص في دعم إنتاجية القطاع الخاص من خلال تسهيل عملية المواصلات وانتقال السلع والخدمات وعوامل الإنتاج؛
 - رفع معدلات النمو الاقتصادي: يعتبر رفع معدلات النمو الاقتصادي الهدف النهائي للبرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي، وهو الهدف الذي تصب فيه كل الأهداف السابقة الذكر.
- وعليه، فإن خصائص هذا البرنامج منذ انطلاقه من قبل رئيس الجمهورية في 08 أبريل 2005 إلى اختتامه في 31 ديسمبر 2009 بأنه شهد عدة عمليات توسعة سمحت بها الإيرادات الجيدة للخزينة وقد تضمنت عمليات التوسعة هذه:¹
- برنامجا تكميليا خاصا لفائدة ولايات الجنوب، صودق عليه في مجلس الوزراء في شهر جانفي 2006 بمبلغ 377 مليار دج؛
 - برنامجا تكميليا خاصا لفائدة ولايات الهضاب العليا صودق عليه في مجلس الوزراء في شهر فيفري 2006 بمبلغ 693 مليار دج؛
 - برنامجا تكميليا من 270.000 وحدة سكنية لامتصاص السكنات الهشة صودق عليه في مجلس الوزراء بمبلغ 800 مليار دج؛
 - 200 مليار دج من البرامج التكميلية المحلية التي أعلن عنها بمناسبة زيارات العمل التي قام بها رئيس الجمهورية عبر 16 ولاية خلال السنوات 2005-2006.
- كما أن البنك الدولي يرى أن البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي برنامجا غير مسبوق في تاريخ الجزائر، حيث أُضيف له بعد إقراره البرامج التكميلية السابقة الذكر والموارد المتبقية من برنامج الإنعاش الاقتصادي، والصناديق الإضافية والمقدرة بـ 1191 مليار دج، التحويلات الخاصة بحسابات الخزينة بقيمة 1140 مليار دج.²
- ثانيا: مضمون البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009.**
- لقد شهد البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي زيادة واضحة وهامة في المبالغ المخصصة له، وقد تمحور هذا الأخير حول خمس محاور أساسية نبرزها كما يلي:

¹ بوعشة مبارك، مرجع سابق، ص: 14-15.

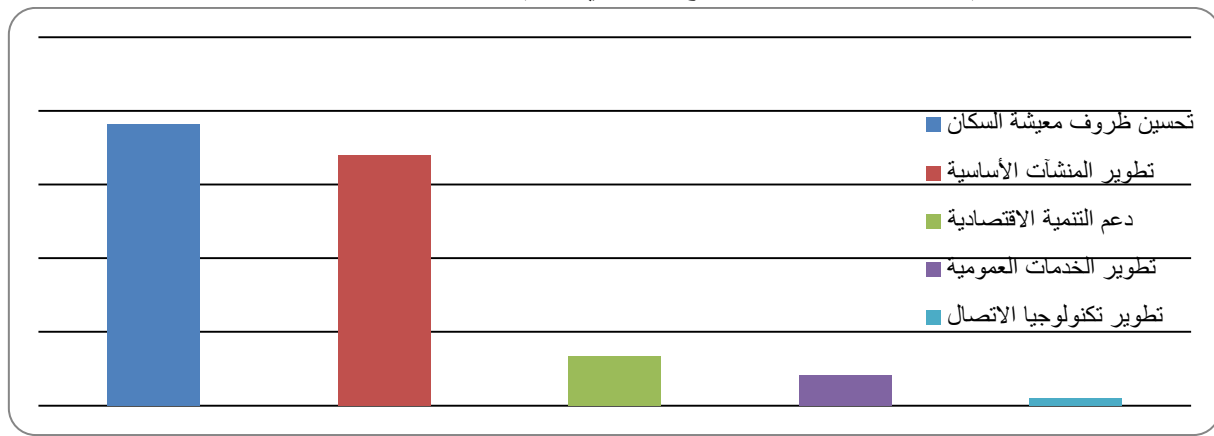
² World Bank, a public expenditure view, Op-cit, P 02.

الجدول رقم (4-17): مضمون البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009.

النسبة (%)	المبالغ المالية المخصصة (مليار دج)	القطاعات
45,5	1908,5	تحسين ظروف معيشة السكان
40,5	1703,1	تطوير المنشآت الأساسية
08	337,2	دعم التنمية الاقتصادية
04,8	203,9	تطوير الخدمات العمومية
01,1	50	تطوير تكنولوجيا الاتصال
100	4202,7	المجموع

المصدر: البرنامج التكميلي لدعم النمو، بوابة الوزير الأول، ص 02، من على الموقع: www.premier-ministre.gov.dz

الشكل رقم (4-19): مضمون البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (4-17).

نستنتج أن البرنامج التكميلي لدعم النمو قد سار على نفس منحى برنامج الإنعاش الاقتصادي، وذلك لاستكمال المشاريع المقترحة في البرنامج السابق، حيث:

1. **تحسين ظروف معيشة السكان:** يحتل هذا المحور المرتبة الأولى من إجمالي المبالغ المالية المخصصة له من البرنامج وذلك بقيمة 1908,5 مليار دج أي بنسبة 45,5%، وهو تكملة لما جاء به برنامج الإنعاش الاقتصادي في محور التنمية المحلية والبشرية، ويعد تحسين ظروف المعيشة للسكان عاملا مهما في تطوير الأداء الاقتصادي من خلال انعكاسه على إنتاجية عنصر العمل. فقد تم توزيع مبالغ هذا المحور على عدة قطاعات، حيث استفاد قطاع السكن من النصيب الأكبر بقيمة 555 مليار دج، ثم يليه قطاع التربية الوطنية بمبلغ 200 مليار دج وذلك في شكل إنشاء المزيد من الأقسام والمطاعم المدرسية قصد تحسين ظروف التمدرس، وتأهيل المرافق التربوية والمنشآت الرياضية والثقافية، ثم يأتي قطاع التعليم العالي بمبلغ 141 مليار دج لتوفير أفضل ظروف التحصيل المعرفي على مستوى الجامعة الجزائرية.¹

¹ صالحى ناجية، مخناش فتيحة، أثر برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي والبرنامج التكميلي لدعم النمو وبرنامج التنمية الخماسي على النمو الاقتصادي (2001-2014): نحو تحديات آفاق النمو الاقتصادي الفعلي والمستديم، أبحاث الملتقى الدولي: تقييم آثار برامج الاستثمار العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، أيام 11-12 مارس 2013، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013، ص 07.

2. **تطوير المنشآت الأساسية:** قد احتلت المنشآت الأساسية وتطويرها المرتبة الثانية في البرنامج وذلك بمبالغ مالية تقدر بـ 1703,1 مليار دج وذلك بنسبة 40,5% من إجمالي المبالغ المالية المخصصة للبرنامج، وقد تم توزيع هذه المبالغ المالية على القطاعات التالية:¹

- قطاع النقل: تم تخصيص مبلغ مالي مقدّر بـ 700 مليار دج؛
- قطاع الأشغال العمومية: تم تخصيص مبلغ مالي مقدّر بـ 600 مليار دج؛
- قطاع المياه (السدود والتحويلات): تم تخصيص مبلغ مالي مقدّر بـ 393 مليار دج؛
- تهيئة الإقليم: تم تخصيص مبلغ مالي مقدّر بـ 10,15 مليار دج.

3. **دعم التنمية الاقتصادية:** خصص لهذا المحور بمبالغ مالية تقدر بـ 337,2 مليار دج وذلك بنسبة 8% من إجمالي المبالغ المالية المخصصة للبرنامج، من خلال هذا المحور يتم توزيع المبلغ المالي على القطاعات التالية:²

- الفلاحة والتنمية الريفية: تم تخصيص مبلغ مالي مقدّر بـ 300 مليار دج وذلك من أجل مواصلة جهود الدولة بالنهوض بالقطاع الفلاحي والتنمية الريفية وهذا ما يعكس مكانة القطاع في الاقتصاد الوطني؛
 - الصناعة: وهذه الأخيرة تم تخصيص له مبلغ مالي يقدر بـ 13,5 مليار دج وذلك بهدف تحسين التنافسية بين المؤسسات الصناعية وتطوير الملكية الصناعية ؛
 - ترقية الاستثمار: وهو الآخر تم تخصيص له مبالغ مالية تقدر بـ 4,5 مليار دج وذلك بهدف تهيئة وتطوير مناخ الاستثمار في الجزائر لجذب الاستثمارات الخاصة المحلية والأجنبية ؛
 - الصيد البحري: تم تخصيص مبلغ مالي يقدر بـ 12 مليار دج بهدف تطوير القطاع والاستفادة أكثر من الثروات البحرية وزيادة تنويع الدخل ؛
 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية: تم تخصيص مبلغ مالي يقدر بـ 4 مليار دج وذلك من أجل دعم هذا القطاع الحيوي لما له دور في خلق القيمة المضافة ومناصب الشغل.
 - السياحة: تم تخصيص مبلغ مالي يقدر بـ 3,2 مليار دج بهدف إنشاء 42 منطقة سياحية.
4. **تطوير الخدمات العمومية:** حيث أن السلطات الجزائرية خصصت مبالغ مالية تقدر بـ 203,9 مليار دج وذلك ما نسبته 4,8% من إجمالي مبالغ البرنامج، ويكون ذلك بهدف تحسين الخدمة العمومية وجعلها في مستوى تطلعات التطورات الاقتصادية والاجتماعية وهذا قصد تدارك التأخر المسجل في هذا الإطار نتيجة الظروف الخاصة التي مرّت بها الجزائر خلال فترة التسعينيات، وقد استهدف ما يلي:³
- العدالة: هو نظام حساس حيث يمثل الضمان الكامل للأفراد والمؤسسات، فهو بذلك يزيد من الثقة بين المتعاملين الاقتصاديين، فقد تضمن البرنامج إنشاء 14 مجلسا قضائيا 34 محكمة و 51 مؤسسة عقابية؛
 - الداخلية: والغرض منه هو تطوير مصالح الأمن الوطني والحماية المدنية؛

¹ World Bank, **a public expenditure view**, Op-cit, P P: 34-37.

² - Ipid, P 16.

³ صالحى ناجية، مخناش فتيحة، مرجع سابق، ص 09.

- التجارة: إذ أنه وقصد تحسين الفضاء التجاري وتنظيم السوق التجارية بشكل رئيسي، جاء هذا البرنامج بغرض تحقيق جملة من الأهداف أهمها، إنجاز مخابر مراقبة النوعية، اقتناء تجهيزات مراقبة النوعية، إنجاز مقرات تفتيش النوعية على الحدود؛
- المالية: وذلك من أجل تحديث وعصرنة الإدارة المالية في قطاع الجمارك والضرائب على وجه الخصوص.
- 5. تطوير تكنولوجيا الاتصال: كان نصيب هذا القطاع من إجمالي المبالغ المالية المخصصة للبرنامج ما قيمته 50 مليار دج وهو ما يمثل نسبة 1,1%، حيث يستهدف فك العزلة عن المناطق النائية والبعيدة من خلال تزويدها بالموزعات الهاتفية وكذا رقمته 61 محطة أرضية.¹
- ثالثا: تقييم برنامج دعم النمو الاقتصادي 2005-2009
- حصيلة البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009 نوضحها كما يلي:²
- اتسم النمو الاقتصادي خلال فترة البرنامج بالانخفاض وذلك راجع إلى تراجع أسعار المحروقات بسبب نقص الطلب العالمي على المحروقات نتيجة الأزمة المالية التي شهدتها الاقتصاد العالمي؛
- حقق القطاع الصناعي الخاص معدلات نمو موجبة لكنها تبقى دون المستوى، أما القطاع الصناعي العام فقد حقق معدلات نمو سالبة خلال الفترة 2005-2007؛
- ساهم البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي في تخفيض نسبة البطالة حيث انتقلت من 17,7% سنة 2004 إلى 10,3% سنة 2009؛
- تم الكشف عام 2008 على عمليات إعادة تقييم المشاريع المعتمدة في برنامج دعم النمو وتأخر في إنجاز المشاريع بمبلغ 130 مليار دولار ويرجع ذلك إلى:
- أهمية البرنامج في حد ذاته مما يؤدي إلى ندرة العقار وتشبع مكاتب الدراسات ووسائل الإيجار من جهة، ومن جهة أخرى تمديد في آجال الموافقة على الصفقات العمومية؛
- ثقل العبء المالي للبرنامج نتيجة حجم عمليات إعادة التقييم الناتجة عن النقص في نضج الدراسات وارتفاع أسعار المواد وغيرها من المدخلات، حيث شهد البرنامج إعادة تقييم برسم سنة 2010 فقط بقيمة 815 مليار دج.
- غياب استراتيجية واضحة وكذا غياب مكاتب دراسات مؤهلة لوضع الدراسات التقنية في تنفيذ ومراقبة البرامج الاستثمارية؛
- تبذير الموارد المالية مما أثر سلبا على فعالية الإنفاق العام في التأثير على النمو الاقتصادي؛
- استحواذ الشركات الأجنبية على معظم الصفقات العمومية والمشروعات الخاصة بالهياكل القاعدية وتهميش الشركات الوطنية.

¹ صالحى ناجية، مخناش فتيحة، مرجع سابق، ص 08.

² بوعشة مبارك، مرجع سابق، ص 15، 16.

المطلب الثالث: التنمية المحلية المستدامة في ظل برنامج التنمية الخماسي 2010-2014

لقد خصصت الجزائر في هذا البرنامج التنموي طيلة خمس سنوات 2010-2014 غلافا ماليا لم يسبق لبلد سائر في طريق النمو أن خصصه حتى الآن، والذي يقدر بحوالي 286 مليار دولار أي ما يعادل 20412 مليار دينار جزائري والذي من شأنه تعزيز الجهود التي شرع فيها منذ عشر سنوات، فالبرنامج يندرج ضمن ديناميكية إعادة الإعمار الوطني التي انطلقت ضمن برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004 وتواصلت في البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي والذي دُعم هو الآخر ببرامج خاصة أخرى، وفيما يلي تفصيل ما يتعلق بالبرنامج.

أولا: أهداف وخصائص برنامج التنمية الخماسي 2010-2014

يهدف البرنامج الخماسي للتنمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:¹

- القضاء على البطالة في الاقتصاد الوطني من خلال استحداث ثلاث ملايين منصب شغل؛
- دعم التنمية البشرية والتي تعتبر الركيزة الأساسية للبرنامج الخماسي للتنمية وذلك من خلال تزويد الاقتصاد بالموارد البشرية المؤهلة؛
- فك العزلة عن المناطق النائية وتحسين مستوياتهم وظروفهم المعيشية؛
- تحسين المستوى الصحي للسكان وإعطاء دفعة قوية للقطاع الصحي؛
- دعم الجماعات المحلية والأمن والحماية المدنية؛
- مواصلة الجهود الرامية لتحسين التزود بالمياه الصالحة للشرب واستكمال المشاريع الجارية؛
- الاستمرار في توسيع قاعدة السكن وإعادة الاعتبار للنسيج العمراني؛
- المواصلة في تحسين الخدمات العامة؛
- النهوض بالاقتصاد المعرفي، وذلك من خلال تجنيد منظومة التعليم الوطنية وتعبئة تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودعم وتطوير البحث العلمي؛
- النهوض بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال؛
- تطوير مناخ الاستثمار وذلك من خلال تحسين إطار الاستثمار ومحيطه؛
- تطوير المحيط الإداري والقانوني والقضائي للمؤسسة؛
- تحسين المحيط المالي للمؤسسة؛
- مواصلة التجديد الفلاحي وتحسين الأمن الغذائي؛
- تهيئة القدرات السياحية والصناعة التقليدية؛
- تهيئة الموارد الطاقوية والمنجمية.

من أجل عقلنة الإنفاق الحكومي في ظل هذا البرنامج فإن السلطات الجزائرية قامت بوضع مجموعة من الترتيبات لضمان عدم المساس بالأموال العامة وعدم تبذير المال العام وذلك من خلال:²

¹ بيان اجتماع مجلس الوزراء، برنامج التنمية الخماسي 2010-2014، وثيقة إلكترونية، تاريخ التحميل: 2014/04/10.

² بوعشة مبارك، مرجع سابق، ص 17، 18.

- لا يمكن تنفيذ أي مشروع يُعتمد ما لم تنتهي الدراسات التكنو-اقتصادية وما لم يتوفر الوعاء العقاري لإنجازه؛
- عندما يتعلق الأمر بدراسات يفوق مبلغها 20 مليار دج يجب أن تخضع لموافقة صندوق التجهيزات التابع لوزارة المالية ؛
- كل عملية إعادة تقييم لرخصة برنامج قد تتبين ضرورة يجب أن تكون مسبقة بشطب مشاريع بمبلغ معادل من مدونة القطاع المعني؛
- تعبئة الأوعية العقارية المطلوبة لإنجاز برامج التجهيزات العمومية مع الحفاظ على الأراضي الفلاحية الخصبة؛
- تسريع إجراءات الصفقات وكذا احترام الإجراءات في مجال النفقات العمومية؛
- تدعيم أدوات الدراسة والإنجاز.

ثانيا: مضمون برنامج التنمية الخماسي 2010-2014

برنامج الاستثمارات العمومية الذي تم برمجته للفترة 2010-2014 من قبل السلطات الجزائرية يشتمل على شقين هما:¹

- الشق الأول: استكمال المشاريع الكبرى الجاري إنجازه على الخصوص في قطاعات السكة الحديدية والطرق والمياه بمبلغ 9700 مليار دج أي ما يعادل 130 مليار دولار؛
 - الشق الثاني: إطلاق مشاريع جديدة بمبلغ 11534 مليار دج أي ما يعادل 156 مليار دولار.
- وقد تم توزيع المبالغ المالية المخصصة لهذا البرنامج على النحو التالي:

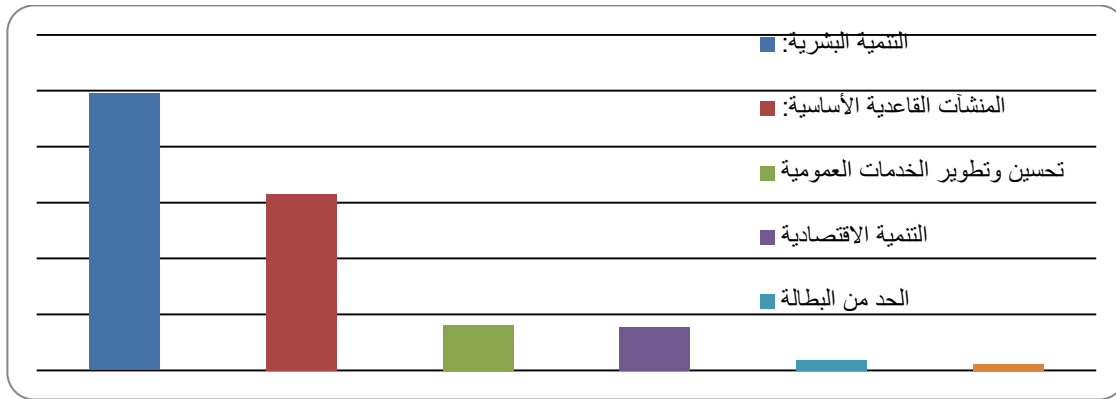
الجدول رقم (4-18): مضمون البرنامج الخماسي للتنمية 2010-2014

النسب (%)	المبالغ المالية المخصصة (مليار دج)	القطاعات
49,59	10122	1. التنمية البشرية: - التربية الوطنية والتعليم العالي؛ - السكن والصحة والمياه؛ - التضامن والشؤون الدينية؛ - الرياضة والمجاهدين والتجارة.
31,59	6448	2. المنشآت القاعدية الأساسية: - الأشغال العمومية: الطرقات، الموانئ، المطارات؛ - النقل: السكك الحديدية، المحطات الجديدة، المطارات؛ - تنمية الإقليم: المدن الجديدة.
8,16	1666	3. تحسين وتطوير الخدمات العمومية: - العدالة، المالية، التجارة، العمل.
7,67	1566	4. التنمية الاقتصادية: - الملاحة والصيد البحري؛ - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ - إنعاش وتحديث المؤسسات العمومية.
1,76	360	5. الحد من البطالة (توفير مناصب شغل)
1,22	250	6. البحث العلمي والتكنولوجيات الجديدة للاتصال
100	20412	المجموع

المصدر: بيان اجتماع مجلس الوزراء، برنامج التنمية الخماسي 2010-2014، وثيقة إلكترونية، تاريخ التحميل: 2014/04/10.

¹ بيان اجتماع مجلس الوزراء، برنامج التنمية الخماسي 2010-2014، مرجع سابق.

الشكل رقم (4-20): نسب توزيع مخصصات البرنامج الخماسي للتنمية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على معطيات الجدول رقم (4-18).

انطلاقاً من الجدول والشكل نلاحظ أن السلطات الجزائرية قد أولت أهمية كبيرة للتنمية البشرية على حساب باقي الأنشطة الأخرى وذلك بنسبة بلغت 49,59% من إجمالي مخصصات البرنامج الخماسي والتي قدرت بمبلغ مالي يقدر بـ 10122 مليار دينار جزائري، ليليها قطاع البنية التحتية والذي حظي بنسبة 31,59% وذلك ما يقدر بـ 6448 مليار دينار جزائري، ويمثل ما حظي به القطاعين 81% وما تبقى من مخصصات البرنامج قد وزع بنسب متفاوتة بين كل من تحسين وتطوير الخدمات العمومية والتنمية الاقتصادية والحد من البطالة والبحث العلمي والتكنولوجيات على التوالي. إذن الحكومة في هذا البرنامج لم تهمل مجال البنية التحتية وواصلت في دعم هذا القطاع لما له من أهمية في دعم التنمية الاقتصادية وبعث النمو الاقتصادي.

خلاصة:

يمكن الإشارة إلى أن مختلف التحولات التي عرفها التنظيم الإداري والنظام القانوني للإدارة المحلية في الجزائر جاءت مسيرة للمتطلبات المتجددة لتلبية حاجة المجتمع، والتي نأمل أن تكون في الحاضر من خلال إعادة النظر في إصدار قانوني الولاية والبلدية.

إنّ الإدارة المحلية المتمثلة في هيئاتها البلدية والولاية ومنذ الاستقلال تعمل جاهدة من أجل توفير الخدمات، وكذا تلبية حاجيات المواطن المحلي الذي تزداد مطالبه مع مرور الوقت ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي، وهذا ما صعب من مهمة الجماعات المحلية خاصة في ظل شح الموارد المالية المحلية، الأمر الذي يدفع بالسلطات المركزية إلى منحها مساعدات وإعانات، هذه المساعدات والإعانات تستخدمها الجماعات المحلية في إنشاء مختلف المرافق والمشاريع التنموية.

إنّ هذه الإعانات غالبا ما تكون عنوانا لبسط رقابة السلطة المركزية على نشاط الهيئات المحلية ونوعا من التدخل في شؤونها، وهذا قد يؤدي إلى الانتقاص من استقلاليته وتقييد حريته، وهذا الوضع يعتبر عائقا أمام المجالس المحلية التي لها صلاحية المبادرة وتقدير احتياجات المواطن المحلي.

إلى جانب عوائق أخرى تقف حاجزا أمام عملية التنمية المحلية تتمثل أساسا في مختلف العراقيل السياسية، الإدارية الاقتصادية، المالية....لذا وجب على الهيئات المحلية العمل من أجل إيجاد الحلول لهذه العوائق لتطوير فضاء البلديات والولايات، ويتم ذلك عن طريق فسخ المجال أمام القطاع الخاص سواء المحلي أو الأجنبي لتدعيم المشاريع المحلية بمختلف الخبرات والتجارب العلمية الحديثة، وكذا فتح آفاق جديدة لتطوير الإدارة المحلية وتنميتها وتطوير كفاءتها الأمر الذي ينعكس على نوعية الخدمة وجودتها التي يستقبلها المواطن المحلي.

الفصل الخامس :

دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة
من خلال المشاريع التنموية المحلية "دراسة عينة من
بلديات ولاية البليدة"

✓ واقع التنمية المحلية في ولاية البليدة ودور بلدياتها والكفاءات في تحقيق التنمية

المستدامة؛

✓ الدراسة الميدانية لعينة من بلديات ولاية البليدة مع التحليل الإحصائي.

الفصل الخامس: دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة من خلال المشاريع التنموية المحلية "دراسة عينة من بلديات ولاية البليدة"

تمهيد

نتناول من خلال هذا المطلب دراسة ميدانية شملت عينة من البلديات تقع بولاية البليدة قاصدين اكتشاف دور الادارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بالاستعانة بالطرق الاحصائية، محاولين ابراز الدور المعنوي لكل من المتغيرين المستقلين المتمثلان في الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات على المتغير التابع والمتمثل في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تحقيق مختلف مبادئها عن طريق المشاريع التنموية المحلية، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

- واقع التنمية المحلية في ولاية البليدة ودور بلدياتها والكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة؛
- الدراسة الميدانية لعينة من بلديات ولاية البليدة مع التحليل الاحصائي.

المبحث الأول: واقع التنمية المحلية في ولاية البليدة ودور بلدياتها والكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة

خصصنا هذا المبحث للاطلاع على حصيلة الولاية من مختلف المشاريع التنموية المجسدة والمسطرة من خلال مخططات التنمية الخماسية، انطلاقا من التعريف بها وبإمكاناتها ومؤهلاتها التنموية، ثم دور بلديات هذه الولاية وكفاءات أفرادها في تحقيق التنمية المستدامة كدراسة ميدانية.

المطلب الأول: التعريف بولاية البليدة وإمكاناتها ومؤهلاتها أولا: التعريف بالولاية

تقع ولاية البليدة في المنطقة الشمالية للجزائر يحدها شمالا : الجزائر العاصمة وتيبازة - غربا : عين الدفلى - جنوبا: المدينة - شرقا : بومرداس والبويرة، وتبلغ مساحتها 1478,62 كم² وعدد سكانها: 1.131.677 نسمة إلى نهاية سنة 2013.

كما تقدر الكثافة السكانية ب : 765,4 نسمة/كم².

تقدر الطبقة الشغيلة ب 363.783.

كما وصل معدل البطالة إلى 13,3 % نهاية جوان 2013.

وتتكون الولاية من 10 دوائر و 25 بلدية منها 17 بلدية يفوق عدد سكانها 20 ألف نسمة.¹

ثانيا: إمكانات ومؤهلات الولاية

- طاقات بشرية معتبرة خصوصا منها المؤهلة.
- ظروف مناخية ملائمة للفلاحة.
- مساحة زراعية معتبرة وذات جودة عالية.
- وجود موارد مائية هامة.
- ثروات طبيعية هامة.
- تغطية تجارية جيدة للقطاع العام والخاص وتوفرها على سوقين للحملة للخضر والفواكه.
- ثروة غابية هامة.
- شبكة طرق معتبرة.

إن استفادة الولاية من مختلف المشاريع المدرجة في المخططات المختلفة أعطت قفزة نوعية لتحسين ظروف سكانها في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والارتقاء بهم إلى مستوى معيشي أفضل.

غير أن نجاح هذه المخططات وتحقيق أهدافها تم بفضل تعاون كل الأطراف وتضافر كل الجهود سواء تلك المتعلقة بالسلطات المحلية أو منظمات المجتمع المدني أو المواطنين، وإحاطة المصالح الولائية والبلدية المسبقة بكل الجوانب التقنية والعلمية والمالية للمشاريع قبل الشروع في التنفيذ مما سمح بتجنيب التكاليف والأعباء الإضافية وكذا توقف الأشغال وتأخر آجال التنفيذ المرتبطة أساسا بنوعية الوسائل والدراسات وطرق الإنجاز المتبعة وذلك رغم النقائص المسجلة في مجال المقاولات المؤهلة و عدم نضج بعض المشاريع و قلة الأوعية العقارية.

¹ موقع ولاية البليدة، < <http://www.wilayadeblida.dz> >، اطلع عليه بتاريخ 2017/05/27.

المطلب الثاني: حصيلة الولاية من البرامج التنموية

أولا: حصيلة البرنامج الخماسي 2005-2009:

1. **الحصيلة المالية:** إن تحليل النتائج المسجلة خلال الفترة الممتدة بين 2005-2009 لمختلف البرامج التنموية يعتبر إيجابيا بالنسبة لكل القطاعات تقريبا.

حيث بلغت رخصة البرنامج الإجمالية لجميع البرامج التنموية لولاية البليدة خلال فترة 2005-2009 بـ 78,9 مليار دينار منها 8,4 مليار دينار خاصة بالمخططات البلدية للتنمية، بغض النظر عن البرامج الممركزة والتمويل عن طريق الصناديق.

أما الاستهلاك الإجمالي بلغ 7,50 مليار دينار منها 42,4 مليار دينار للبرامج القطاعية أي بنسبة 64,25 % و 5,9 مليار دينار بالنسبة للمخططات البلدية للتنمية أي بنسبة 99 %¹.

2. **الحصيلة المادية لهذه الإنجازات**

أ. **الفلاحة:** إنجازات هذا القطاع سمحت بزيادة المساحات المسقية التي انتقلت من 22 230 هكتار سنة 2005 إلى 27 518 هكتار سنة 2009 و هي كالتالي :²

- الزراعات البلاستيكية 4,5 هكتار.
- الأشجار المثمرة 3 790 هكتار.
- الكروم 190 هكتار.
- إقتناء 3004 بقرة حلوب.
- إنجاز وحدة لإنتاج الحليب سعة 5000 ل/يوم.
- إنجاز وحدة للحفظ خاصة بالخضر والفواكه.
- تخصيص وتحسين الأراضي 585 هكتار.
- إنجاز 16 نقب (بئر).

كما سمح هذا القطاع أيضا بخلق حوالي 7 102 منصب شغل.

أما فيما يخص نسبة تغطية احتياجات السكان من المواد الفلاحية فهي معتبرة حيث انتقلت من 35 % إلى 60 %.

ب. **الغابات:** سجل قطاع الغابات خلال البرنامج الخماسي 2005-2009 الانجازات التالية :³

- تشجير 451 هكتار.
- فتح 82 كلم من المسالك الغابية.
- تهيئة 320 كلم مما سمح بخلق 1 038 منصب شغل.

أما في إطار برنامج التنمية الريفية المدججة والذي يهدف إلى تثبيت سكان الأرياف في أماكنهم فقد انطلق كمرحلة أولى في 06 بلديات و 18 موقع يمس بالدرجة الأولى القطاعات التالية:

¹ موقع ولاية البليدة، < <http://www.wilayadeblida.dz> >، اطلع عليه بتاريخ 2017/05/27.

² المرجع نفسه.

³ المرجع نفسه.

- شبكات الري.
- شبكات التطهير.
- قاعات العلاج.
- مساحات للعب.
- فتح المسالك.

ج. الري: تتمثل الانجازات المادية بالنسبة لهذا القطاع فيما يلي:

- في مجال التطهير:

- دراسة أنظمة التصفية لـ 05 مشاريع؛
- توسيع شبكات التطهير مع انجاز 12500 متر طولي؛
- تنظيف وتسوية مجاري الأودية لحوالي 70000 متر طولي؛
- انجاز مجمعات للمياه الشتوية والمياه المستعملة بنحو 30000 متر طولي.

- في مجال مياه الشرب:

- انجاز محطات جديدة لمعالجة المياه وإعادة تأهيل المحطات الموجودة؛
- انجاز 09 خزانات مياه؛
- انجاز 360 832 متر طولي من شبكات المياه الصالحة للشرب.

- في مجال حشد الموارد:

- انجاز 13000 متر طولي أي 56 نقب؛
- تجهيز 50 نقب بقدرة 500 ل/ث أي 43 200 م³/يوم.

إن انجاز هذا البرنامج سمح برفع نسبة توصيل المياه الصالحة للشرب التي بلغت حوالي 98,28% و 95,5% بالنسبة للمياه المستعملة.¹

ففيما يخص مجال التطهير فإن الجهود المبذولة من طرف مصالح الولاية كانت تهدف أساسا إلى إعادة تأهيل القنوات الموجودة وتنظيف الأودية وانجاز شبكات لتصريف مياه الأمطار خاصة على مستوى المناطق الريفية المحرومة وانجاز محطات للتصفية.

د. البيئة: إن التوجيهات المنبثقة عن التوصيات المرتبطة بالسياسة البيئية في إطار ما يعرف بالتنمية المستدامة سمحت بتسجيل عدة نشاطات الهدف منها تحسين الإطار المعيشي للمواطن من بينها:

- انجاز مركز للردم التقني للنفايات بالصومعة؛
- انجاز مفرغة عمومية مراقبة بمفتاح؛
- إنشاء منطقة للحصى بالبليدة؛
- إعادة تأهيل محطة التسميد ببني مراد قصد جمع وردم القمامات المنزلية.

¹ موقع ولاية البليدة، < <http://www.wilayadeblida.dz> >، اطلع عليه بتاريخ 2017/05/27.

إن هذا الجهد يمكن التحكم فيه أكثر من خلال وضع مختلف الدراسات والمخططات الرئيسية المنجزة والخاصة بالقمامات المنزلية، النفايات الاستشفائية والنفايات الخاصة والخطرة. كما يضاف إلى ذلك جهد خاص بتحسين الظروف المعيشية لمواطني بلدية مفتاح وذلك بتجهيز مصنع الإسمنت بتجهيزات خاصة مزيلة للتلوث.

هـ. السياحة: في المجال السياحي، اهتمت ولاية البليدة بثلاثة أقطاب سياحية هي:

• منطقة الشريعة؛

• منطقة حمام ملوان؛

• منطقة شفة.

و. منشآت الطرق: تم خلال فترة 2005-2009 إنجاز ما يلي:¹

• تعبيد 104 كلم من الطرق البلدية؛

• تدعيم الطرق الحضرية بالبليدة على مسافة 10 كلم و 26 كلم طرق وطنية و ولائية؛

• إعادة تأهيل 23,6 كلم منها 21,75 كلم تخص مقطع بوقرة وحدود ولاية المدية (اليساوية)؛

• إنجاز 9,4 كلم من الطرق الجانبية لمدينة الأربعاء وبوقرة؛

• أما في مجال فك العزلة وتحسين حركة المرور في بلدية حمام ملوان فقد تم انطلاق مشروع توسيع الطريق الموجود بمنطقة كاف الحمام.

ز. التربية: إن نهاية سنة 2004 عرفت نقضا ملحوظا في مجال الهياكل التربوية على مستوى جميع أطوار

التعليم حيث كانت نسبة شغل الأقسام مرتفعة خاصة في الطورين الأول والثاني، وقد عرفت فترة 2005-2009 الانجازات التالية:

- 05 ثانويات؛

- 28 متوسطة؛

- 22 مجمع مدرسي؛

- 60 قسم.

إن استلام هذه الهياكل ووضعها تحت الخدمة سمح بخفض التوترات المسجلة على مستوى بعض المناطق كما سمح أيضا بخفض نسبة شغل الأقسام التي انتقلت من 41 إلى 38 في 2009 بالنسبة للطور الابتدائي ومن 37 إلى 35 بالنسبة للمتوسط و من 38 إلى 31 بالنسبة للطور الثانوي، يضاف إلى ذلك الجهود المبذولة للتكفل بإطعام التلاميذ، حيث تم إستلام وتجهيز 31 مطعم مدرسي خاصة في المناطق النائية.

ح. التعليم العالي: إن إنجازات هذا القطاع خلال فترة 2005-2009 سمحت باستلام ما يلي:

• 9000 مقعد بيداغوجي بالنسبة للجامعة منها 5000 خاصة بالقطب الجامعي بالعفرون؛

• 7000 سرير إيواء بالنسبة للإقامات الجامعية منها 2000 خاصة بالقطب الجامعي بالعفرون؛

• مكتبة جامعية.

¹ موقع ولاية البليدة، < <http://www.wilayadeblida.dz> >، اطلع عليه بتاريخ 2017/05/27.

بالإضافة إلى 2000 مقعد بيداغوجي لكلية الطب و 1000 سرير بإقامة بن بولعيد ومركز طبي اجتماعي (CMS) موجودة في طور الانجاز.

ط. التكوين المهني: بلغ عدد المقاعد البيداغوجية التي تم توفيرها خلال فترة 2005-2009 حوالي 1700 مما سمح بالاستجابة لجزء هام من الطلبات الناتجة عن التسرب المدرسي (65 % من الطلبات) كما تم إنشاء شعب جديدة تناسب مع خريطة التكوين وهي تغطي 103 اختصاص ل 18 فرع للتكوين المهني.

ي. الشبيبة والرياضة: إن السلطات العمومية تولي عناية خاصة لشبابنا حيث خصصت له نسبة معتبرة من برامج الاستثمار الموجودة في طور الانجاز تمثلت في استلام المرافق التالية:

- تغطية ملعب مفتاح بالعشب الاصطناعي.
- إعادة تأهيل 03 ملاعب لكرة القدم بكل من الأربعاء - وادي العليق و بن خليل.
- تهيئة 03 مكاتب بكل من بوعينان - مفتاح و شفة.
- إعادة تأهيل وتجهيز دارين للشباب بشفة ومنطقة أهل الواد (شفة).
- انجاز مضمار لألعاب القوى بملعب الأربعاء.
- ك. الصحة: سمحت انجازات هذا القطاع من تحسين خدمات المراكز الصحية والزيادة في المنشآت الصحية الجوارية وتجهيزها، كما تم أيضا تسجيل انجازات أخرى مثل:
- مسرع خطي لمعالجة السرطان؛
- مستوصفين؛
- 30 قاعة علاج؛
- انجاز مصلحة لتصفية الدم؛
- الانطلاق والمتابعة لانجاز معهد خاص بالكلية؛
- مصلحة خاصة بجراحة العظام في طور الانجاز؛
- قاعة لتصوير الأوعية (Angiographie) وأخرى للقسطرة (Cathétérisme) بمصلحة الطب الداخلي وأمراض القلب؛
- إعادة تأهيل وتحسين مستوى الخدمات بمركز حقن الدم بالبليدة.

ل. الحماية الاجتماعية: اهتمت نشاطات هذا القطاع خلال فترة 2005-2009 أساسا على تهيئة وإعادة تأهيل وتجهيز هياكل القطاع الموجودة قصد تحسين الإطار المعيشي ل 240 طفل يعانون من أمراض عقلية و 220 طفل يعانون من نقص في السمع وإعادة إدماج 120 فتاة شابة موجودة في حالات الخطر المعنوي.

م. الثقافة: في مجال الثقافة ، يوجد على مستوى الولاية 19 مركز ثقافي 04 مكاتب ومسرح، أما البرنامج الموجود في طور الانجاز يخص أساسا:¹

- إتمام أشغال دار الثقافة والتي يوجد بها أيضا مسرح؛
- انجاز وتجهيز 20 مكتبة بلدية.

¹ موقع ولاية البليدة، < <http://www.wilayadeblida.dz> >، اطلع عليه بتاريخ 2017/05/27.

ن. السكن: إن انجاز مختلف البرامج الخاصة بالسكنات قللت من نسبة شغل السكن التي انتقلت من 7,4% سنة 2005 إلى 5,39% سنة 2009.

كما يمكن الإشارة إلى انجاز 12902 مسكن بينما يوجد في طور الانجاز 11027 مسكن.

س. برنامج 100 محل: استفادت الولاية من 2500 محل مهني حيث تم استلام 1434 محل وزع منها 708 محل من طرف اللجنة الولائية مما مكن من خلق 1124 منصب شغل.

ع. التعمير: إن الاستجابة لانشغالات السكان الخاصة بتحسين الإطار المعيشي تعتبر من أهم أهداف هذا البرنامج الذي عرف انطلاق المشاريع التالية:

- التحسين الحضري لـ 60 موقع لمختلف الأحياء السكنية؛
- التكفل بالنقائص الخاصة بالشبكات المختلفة لـ 72 موقع سكني؛
- تحسين الإطار المبنى لـ 33 حي سكني؛
- التكفل بإعادة تأهيل الحظيرة العقارية لبلديات : البليدة-أولاد يعيش-الصومعة بوبوعرفة في إطار الضريبة على السكن.

هذا المجهود سوف يستمر بالانطلاق القريب في إنجاز 34 مشروع في هذا القطاع (كل البرامج مجتمعة).

ف. الطاقة: فيما يخص قطاع الطاقة تم تسجيل خلال فترة 2005-2009 الانجازات التالية :

- الغاز الطبيعي: إنجاز 423 كلم من شبكة الغاز الطبيعي مما سمح بربط 21000 مسكن على مستوى الولاية.

- الكهرباء: إنجاز 41 كلم من الشبكة الكهربائية مما سمح بربط 1245 مشترك.

إن هذه الانجازات سمحت بالرفع من نسبة الربط التي انتقلت من 39% إلى 63% بالنسبة للغاز الطبيعي (النسبة الوطنية 36%) و من 88,56% إلى 99,3% بالنسبة للكهرباء الريفية.

ص. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: رغم طابعها الفلاحي، فإن ولاية البليدة تحتوي على نسيج صناعي هام وبمساحة تفوق 18 هكتار و 06 مناطق نشاط.

يضاف إلى ذلك 4668 وحدة للصناعات التقليدية سمحت بتشغيل ما يقارب 13904 عامل.

ثالثا: البرنامج التنموي للولاية 2010-2014:

جاء هذا البرنامج (2010-2014) من أجل تدارك النقائص المسجلة فيما مضى وتدعيما لما تم إنجازه في خلال البرامج المنجزة وكذلك ترقية الاستثمار وكل هذا يصب في هدف أساسي وهو خلق مناصب شغل جديدة والتكفل بالاحتياجات الأساسية للمواطن والتي تتمحور حول النقاط التالية:¹

- توسيع طاقة الاستيعاب للمنشآت التربوية، التعليم العالي والتكوين المهني؛
- تحسين الظروف المعيشية للسكان (التزويد بالمياه الصالحة للشرب وتوفير وتدعيم شروط الراحة للمواطن، الكهرباء - النقل...)
- إعادة تأهيل منشآت الصحة، تطوير مرافق الاستقبال وعصرنة التجهيزات وظروف العلاج؛

¹ موقع ولاية البليدة، < <http://www.wilayadeblida.dz> >، اطلع عليه بتاريخ 2017/05/27.

- إعادة تأهيل وتوسيع شبكة المنشآت القاعدية؛
 - التكفل بالرياضة والثقافة؛
 - تدعيم حظيرة السكن وامتصاص السكن الهش؛
 - تحسين نسبة شغل السكن (TOL)؛
 - تحسين نسبة شغل القسم (TOC)؛
 - تطوير قطاع المواصلات بعصرنة النقل الحضري وتحديد خطوط السكك الحديدية وكذلك إدخال وسائل نقل أخرى مثل التراموي.
- بالإضافة إلى ما سبق، لقد استفادت الولاية من برنامج إجمالي في إطار المخطط الخماسي 2010-2014 يقدر بـ 103.95 مليار دينار إلى غاية نهاية ديسمبر 2013 منها 95.03 مليار دينار لفائدة البرامج القطاعية غير ممرضة و 8.64 مليار دينار لبرامج مخططات البلدية للتنمية نهيك عن التمويل عن طريق الصناديق الخاصة والبرامج الممرضة وهي موزعة على القطاعات الأساسية التالية:
- 1. الفلاحة والتنمية الريفية:** عرفت هذه الفترة تحقيق الانجازات التالية :
- غرس وتشجير 1119 هكتار من الأشجار (الحمضيات - فواكه - زيتون).
 - انجاز وحدة لإنتاج الحليب بطاقة 5000 ل/يوم.
 - انجاز وحدة لتبريد وتكييف الخضر والفواكه.
 - حفر 36 نقب فلاحي.
- 2. الري:** تحققت في قطاع الري الانجازات الآتية:¹
- انجاز 43 نقب وتجهيز 29 للمياه الصالحة للشرب.
 - إعادة الاعتبار 07 أنقاب.
 - انجاز التقاط المياه من منبع مقطع لزرق و وادي الشفة مع انجاز قنوات التحويل وإعادة الاعتبار.
 - دراسة مخطط توجيهي للمياه الصالحة للشرب لولاية البليدة و دراسة التزويد بالمياه الصالحة للشرب لرواق العفرون - البليدة.
 - تحديد قنوات لإرجاع محطة الضخ مرمان على مسافة 5,96 كلم.
 - انجاز قنوات التحويل لمحطة الضخ 3 بالبليدة (3 SP) على مسافة 137 كلم.
 - انجاز 10 خزانات للمياه.
 - انجاز وتشغيل 03 محطات للضخ.
 - انجاز وتشغيل 03 محطات وحيدة الكتلة (monobloc).
 - انجاز وتشغيل محطة لتصفية المياه بمقطع لزرق (STEP monobloc).
 - وضع وإعادة الاعتبار لـ 98,5 كلم من قنوات التطهير مع انجاز المجمع الرئيسي لبني تامو نحو محطة التصفية المستقبلية ببن خليل وكذا تحديد شبكة التطهير للوقاية من الأمراض المنتقلة عبر المياه.

¹ موقع ولاية البليدة، < <http://www.wilayadeblida.dz> >، اطلع عليه بتاريخ 2017/05/27.

- تنظيف الوديان على مسافة 3200 م/ط.
- أنجاز تحويل مسار واد إلى قنوات اصطناعية.
- إتمام دراسة لـ 04 محطات تصفية المياه.

سمحت هذه الانجازات ببلوغ مستويات لا بأس بها بالنسبة للمؤشرات المتعلقة بالقطاع حيث بلغت النسب التالية :

- نسبة الربط بشبكة المياه الصالحة للشرب 98,6 %.
- نسبة الربط بشبكة التطهير 96 %.
- معدل الاستهلاك اليومي للفرد بالمياه الصالحة للشرب 160 ل/يوم.

تجدر الإشارة إلى انه تم تسجيل خلال أوت 2013 عمليتين هامتين متعلقتين بتزويد المناطق الريفية بالمياه الصالحة للشرب تابعة لخمس بلديات وهي الأربعاء - الشبلي - بوفاريك - موزاية و وادي العلايق بالإضافة إلى أنجاز خزانين (02) للمياه بسعة 1000م³ و 500 م³ وتطهير 130 مركز ريفي.

3. النقل: يتكون البرنامج الجاري إنجازه من (03) عمليات تتمثل فيما يلي :

- دراسة لإنجاز محطة متعددة الأنماط بالعفرون وأخرى من نوع ب بوفاريك و 12 محطة حضرية.
 - دراسة لإنجاز مركزين (02) ومضمارين لامتحانات خاصة باحتياز رخص السياقة بالبليدة وبوفاريك.
 - دراسة لإنجاز قطبين (02) للتبادل المتعدد الأنماط ببوفاريك وبني مراد.
- للإشارة فإن أشغال إنجاز محطة النقل البري بالبليدة قد بدأت فيها الأشغال وتعرف وتيرة لا بأس بها حيث وصلت نسبة الإنجاز في ظرف وجيز 30 % .

4. الأشغال العمومية: شهد قطاع الأشغال العمومية تحقيق الانجازات التالية :¹

- إعادة التهيئة والتقوية لمختلف الطرق الوطنية و الولائية على مسافة 47,5 كلم.
- إنجاز 7,5 كلم من شبكة الإنارة العمومية على مستوى الطرق.
- إنجاز ممر سفلي ببوفاريك و وضعه في الخدمة.
- الانتهاء من كل الدراسات المتعلقة بتحديث وتطوير شبكة الطرقات.

للعلم فإن مجهودات الولاية من اجل معالجة النقاط السوداء فيما يخص تسهيل وسيولة حركة المرور وامن المواطنين أفضت إلى إعادة هيكلة البرنامج الجاري إنجازه للقطاع وتمكنت من تسجيل 03 مشاريع مفصلية ويتعلق الأمر بما يلي :

- ممر سفلي تحت السكة الحديدية بشارع فلسطين بالبليدة من شأنه أن يسهل حركة المرور داخل المحيط العمراني ويحمي امن وسلامة مستعملي الطريق.
 - ترقيت طريق تباينات على مسافة 11 كلم.
 - إنجاز طريق بوعرفة الشريعة على مسافة 17 كلم.
- تهدف هاتين العمليتين إلى فك العزلة وترقية السياحة في منطقة الشريعة كما سيكون عاملا في تخفيف الاختناق الموجود في مركز مدينة البليدة باعتبارها طريقين إجتماعيين.

¹ موقع ولاية البليدة، < <http://www.wilayadeblida.dz> >، اطلع عليه بتاريخ 2017/05/27.

5. التربية: تم إنجاز المشاريع الآتية:

أ. التعليم الابتدائي:

- إنجاز 31 مجمع مدرسي منها 17 صنف ب إنجاز 13 مجمع مدرسي صنف ج و 01 صنف د.
- استلام 185 حجرة توسيع و 10 تعويض.
- استلام 34 مطعم مدرسي 200 وجبة.

هذه الانجازات سمحت للقطاع بتدارك العجز وتقليص الاختلالات حيث تم تسجيل المؤشرات الآتية:

- معدل شغل الأقسام 34 تلميذ في القسم.
- معدل التمدرس 94,45 %.
- نسبة النجاح 91,72 %.

ب. التعليم المتوسط:

- استلام 12 متوسطة.
- استلام 19 نصف داخلية 200 وجبة.
- استلام واستغلال 05 قاعات للرياضة.
- استلام واستغلال 19 ساحة للعب.

هذه الانجازات سمحت للقطاع بتدارك العجز وتقليص الاختلالات حيث تم تسجيل المؤشرات الآتية:

- معدل شغل الأقسام 35 تلميذ في القسم.
- معدل التمدرس 86,44 %.
- نسبة النجاح 69,30 %.

ج. التعليم الثانوي:

- استلام 07 ثانويات.
- استلام 05 نصف داخلية.
- استلام واستغلال 15 قاعة رياضية.
- استلام 08 حجرات توسيع.

هذه الانجازات سمحت للقطاع بتدارك العجز وتقليص الاختلالات حيث تم تسجيل المؤشرات الآتية:¹

1. معدل شغل الأقسام 39 تلميذ في القسم.
2. معدل التمدرس 76,34 %.
3. نسبة النجاح في شهادة البكالوريا 51,10 %.

كما تم إعادة تجديد التجهيزات المدرسية والبيداغوجية لمختلف أطوار التربية، وعملية إقتناء التجهيزات وإيصالها إلى المؤسسات مازالت متواصلة.

¹ موقع ولاية البليدة، < <http://www.wilayadeblida.dz> >، اطلع عليه بتاريخ 2017/05/27.

6. التعليم العالي:

- تم استلام حي جامعي بسعة 1000 سرير ببن بولعيد البليدة.
 - إنجاز قاعة محاضرات 250 مقعد بالمعهد الوطني العالي للري بقرواو.
 - إنجاز إقامة جامعية 10000/4000 سرير جامعة البليدة 2.
 - إستلام كلية الطب بجامعة سعد دحلب بسعة 2000 مقعد بيداغوجي.
 - إستلام مكاتب للأساتذة بالمعهد الوطني العالي للري .
 - معهد جديدة بسعة 10000 مقعد بيداغوجي وملحقها بجامعة البليدة 2 (باقي أشغال التهيئة الخارجية) .
- كل هذه الانجازات سترفع من طاقة استيعاب جامعة البليدة 2 إلى 27000 مقعد بيداغوجي قدرة إستيعاب الإقامات الجامعية بـ 18000 سرير.

7. التكوين والتعليم المهنيين:

- إنجاز داخلية بـ 60 سرير بالمعهد الوطني للتكوين المهني المتخصص في التغذية.
- إنجاز 09 توسيعات في مؤسسات التكوين بطاقة إستيعاب بـ 1150 مقعد بيداغوجي بكل من الأربعاء-بوينان-البليدة-بني مراد-أولا يعيش-بوقرة.

8. الصحة : أهم الانجازات في قطاع الصحة :

- إنجاز بيت لمرضى السكري بالبليدة.
- إنجاز قاعة علاج حي العيشي ببني مراد.
- تحويل 08 مراكز صحية لعيادات متعددة الخدمات.
- تهيئة 03 منشآت خفيفة للصحة بوقرة - الشبلي و بوعرفة.
- تهيئة وتأهيل 03 قاعات علاج ببوعرفة حي الموز و برزالي.

9. الشبيبة والرياضة : أهم المنجزات في قطاع الشبيبة والرياضة:¹

- تميزت هذه الفترة بإنجازات كبيرة لقطاع الشباب والرياضة ساهمت في ترقية الرياضة والنشاطات الشبانية ورفع مستوى التغطية الخاصة لمنشآت الشباب و أهم هذه المنجزات هي :
- 03 دور للشباب (قرواو - بوينان و أولاد سلامة).
 - بيت الشباب ببوقرة.
 - 07 مركبات رياضية جوارية وادي العلايق - الشبلي - العفرون - اولاد يعيش - شفة - عين الرمانة و الأربعاء.
 - إنجاز قاعتين (02) متعددة النشاطات بشفة و أولاد يعيش.
 - إنجاز قاعة متعددة الرياضات ببوقرة.
 - إنجاز 26 أرضية لعب جوارية.

¹ موقع ولاية البليدة، < <http://www.wilayadeblida.dz> >، اطلع عليه بتاريخ 2017/05/27.

- إنجاز 05 مساحات للعب كرة القدم (الجبابة، الأربعاء، أولاد يعيش، بوعرفة، وبوقرة).
 - تغطية بالعشب الطبيعي للملعب تشاركر الرئيسي.
 - إعادة الاعتبار لنادي الفروسية بالبليدة وكذلك لديوان الملعب الاولمبي للولاية.
 - تكسية ملاعب بالعشب الاصطناعي في كل من ملعب زوراعي و براكي وكذلك ملحق ملعب تشاركر بالبليدة وملعب وادي العلايق، موزاية، بوقرة، الأربعاء، مفتاح والعفرون.
- 10. السكن والتعمير:** فيما يخص قطاع التعمير للولاية، لقد تمت المصادقة على 07 مخططات توجيهية للتهيئة والتعمير (PDAU) وكذا إتمام 94 مخطط شغل الأراضي تمت المصادقة على 83 مخطط وبقي 11 في انتظار المصادقة عليها.¹
- 11. البيئة:** أهم إنجازات قطاع البيئة:
- إنجاز مركز لردم النفايات بالصومعة، كما ستعرف سنة 2014 إستلام مجموعة من المشاريع نخص بالذكر مركز الردم التقني لوادي العلايق و موزاية.
- 12. السياحة:** من أجل تفعيل وتطوير النشاط السياحي، تسعى الولاية إلى تنشيط الحاضرة الوطنية للشريعة لاستعادة مكانتها السياحية من خلال تدابير عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر إعادة تشغيل المصعد الهوائي الرابط بين جبال الشريعة وعاصمة الولاية.
- بعد انتهاء الدراسات المسجلة في إطار المخطط الخماسي 2005-2009 بالنسبة للمناطق السياحية الشريعة - حمام ملوان و شقة فإن المرحلة الممتدة ما بين 2010 و 2013 عرفت تجسيدها ميدانيا لمختلف المشاريع المسطرة وخير دليل على ذلك القطب السياحي بالشقة.
- 13. الحماية الاجتماعية:** أما فيما يخص النشاط المنوط بالمديرية من أجل التكفل بالطبقات المعوزة والمحرومة، سجلنا عدة تدخلات من خلال تقديم إعانات للتلاميذ المعوزين لمختلف أطوار الدراسة وكذا تنظيم رحلات للنزهة والترفيه بالإضافة إلى التكفل بفئة المنكوبين أثناء الكوارث الطبيعية كالتجربة التي عرفت الولاية في شتاء 2012 وزلزال حمام ملوان في جويلية 2013.
- كما تتجلى معاني التكافل والتضامن الاجتماعي من خلال توفير مستلزمات العيش الكريم للمواطن بتوفير قفة رمضان لفئة المعوزين في شهر رمضان المبارك.
- ناهيك عن مساهمة القطاع في امتصاص عدد هائل من طالبي الشغل خصوصا خريجي الجامعات ومراكز التكوين العالي من خلال مختلف صيغ التوظيف.
- 14. الصناعة:** فيما يخص الإنجازات فقد تم تجسيد الشطر الأول من برنامج توزيع الغاز الطبيعي بنسبة 50% وتمس 9.300 مسكن كما سيتم الإنطلاق في أقرب الآجال بالنسبة للشطر الأول من برنامج شبكة توزيع الكهرباء.
- تجدر الإشارة أنه في إطار مساعي القطاع لتحسين وتدعيم شبكة الكهرباء من أجل التقليل ووضع حد للإنقطاعات المتكررة والإنخفاض في التوتر فقد تم إنجاز البرنامج الإستعجالي المتمثل في 103 محول كهربائي

¹ موقع ولاية البليدة، < <http://www.wilayadeblida.dz> >، اطلع عليه بتاريخ 2017/05/27.

متوسط وضعيف الضغط بالإضافة إلى محول كهربائي KV 60/30 ، وكذلك محول كهربائي منقول 60/30 KV على مستوى بلدية الصومعة مما انعكس إيجاباً على الحياة اليومية لمواطني ولاية البليدة.

15. التجارة: تكريسا لسياسة الدولة من أجل القضاء على الأسواق الموازية والفوضوية ومن أجل تنظيم النشاط التجاري، عمدت الدولة إلى تخصيص أغلفة مالية معتبرة من أجل إنجاز 13 سوق جوارية و 10 أسواق مغطاة منتشرة عبر معظم بلديات الولاية.

وبالموازاة مع ذلك، تم تسجيل مشروع يهدف إلى مراقبة نوعية المنتوجات وحماية المستهلك وهو يخص مخبر مراقبة النوعية.

بالإضافة إلى إنجاز 03 مفتشيات إقليمية في كل من بوقرة - بوفاريك والعفرون.

16. منشآت الأمن الوطني والحماية المدنية: تولي الدولة أولوية قصوى لأمن وسلامة وراحة المواطن الشيء الذي دفعها إلى تخصيص غلاف مالي معتبر لتسجيل مشاريع في إطار البرنامج الخماسي (2010-2014) تدخل معظمها في إنجاز مقرات الأمن الحضري ووحدات الشرطة القضائية ومراقد ومساكن لأفراد الأمن وتستلم معظمها خلال هذه السنة .

بالإضافة إلى تسجيل مشاريع لإنجاز وتجهيز مختلف وحدات الحماية المدنية مما يمنح تغطية كافية في هذا المجال.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لعينة من بلديات ولاية البليدة مع التحليل الإحصائي

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم إعدادها مسبقاً وتعديلها وفق ملاحظات المحكمين، حيث تم توزيع الاستبانات على عينة من البلديات منتقاة عشوائياً من ولاية البليدة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لدراسة دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما:

- **البيانات الثانوية:** وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الإلكترونية، المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تتعلق بسبل تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية على مستوى الإدارة المحلية.

- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

هذا وقد تم تجميع بيانات الدراسة الميدانية من خلال الجمع بين أسلوبي الاستبيان والحوار في آن واحد، وبالرغم مما استلزمه الأمر من جهد وزمن إلا إنه كان له الأثر الإيجابي من ارتفاع درجات الاستجابة في استيفاء الأغلبية من استمارات الاستبيان.

وقد تم توجيه استمارات الاستبيان وتم من خلالها الحوار من أجل شرح أسئلة المحاور الثلاثة إلى الموظفين الذين يشغلون مختلف مصالح الهيئة المحلية أي البلدية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الهيئات المحلية والمجالس الشعبية المنتخبة (البلديات) التابعة لولاية البليدة والتي تقوم بتسيير المصالح والشؤون المحلية للمواطنين ولأن عدد البلديات 25 بلدية من جهة، وضرورة تناول عينة من البلديات على المستوى الولاية من جهة أخرى، إضافة إلى خضوع البلديات إلى قانون ونظام مالي واحد يتحكم في تسيير النفقات والائراجات ألا وهو قانون البلدية والمالية المحلية، لذا فقد حاولنا في هذه الدراسة الميدانية اختيار عينة من البلديات تكون محل الدراسة من خلال انتقاء عشوائي لعدد من البلديات الموجودة في ولاية البليدة وهي بعض البلديات الشرقية للولاية (بوقرة، بوينان، الأربعاء، بوفاريك، بن شعبان)، وقد وقع الاختيار على هذه الولاية حتى نتحصل على عينة من البلديات المتنوعة من حيث حجم النشاطات والكثافة السكانية إضافة إلى عدد العمال وحجم الميزانية التي تديرها البلدية.

ومن خلال هذه العينة المنتقاة من البلديات تم توزيع الاستبانات على مختلف الموظفين المكلفين بتسيير مصالح البلدية، متمثلين في إداريين ورؤساء المصالح وأعضاء المجالس المنتخبة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 100 استبانة، وقد استردت منها 92 استبانة، حيث تم إلغاء 4 استبانات تفتقر لعدد كبير من الأجوبة.

ثالثا: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير وبناء استبانة الدراسة مستفيدا من دراسات النظرية في الفصول السابقة واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعة داخل الوطن ، وقد تكونت هذه الاستبانة من جزأين هما:

- الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمجيبين أنفسهم، حيث تضمنت 5 معلومات متمثلة في العمر والمؤهل العلمي، إضافة إلى الوظيفة الحالية وطبيعة المنصب، وفي الأخير الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات والتي بلغ عددها 111 فقرة، حيث تتعلق الفقرات من 6 إلى 44 بالمحور الأول بعنوان الإدارة المحلية، والفقرات من 45 إلى 77 تتعلق بالمحور الثاني المعنون بتطوير الكفاءات، وفي الأخير الفقرات الممتدة من 78 إلى 115 تتعلق بمحور التنمية المستدامة علن طريق المشاريع التنموية المحلية، وكانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (5-19): سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

ولأجل تحديد فئات هذ المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

$$0.80 = 5/4 = 5/(1-5) =$$

ومنه تتكون فئات المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-20): فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دلالاتها
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق تماما	درجة عالية من الرفض
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى 5.00	موافق تماما	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

من خلال هذا العنصر نعمل على تأكيد صدق الاستبانة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وأيضا ثبات الاستبيان وذلك كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

يعني قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى حيث بينت الأداة في ضوء قدرة محتواها على قياس الأبعاد والمفاهيم الخاصة بالدراسة، كما قام الباحث باتباع أسلوب صدق المحكمين حيث تم عرض أسئلة الاستبانة على العديد من الخبراء والمختصين في الدراسات المشابهة بهدف التأكد من صدق الأداة كما تم تعديل أسئلة الاستبانة وفق توجيهات ونصائح المحكمين.

1. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 88 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهذا بالنسبة للمحاور الثلاثة التي يتشكل منها الاستبيان وذلك كما يلي:

أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول: مدى توفر الأبعاد الأساسية والإمكانات والمتطلبات اللازمة لتطبيق الإدارة المحلية.

الجدول رقم (5-21): الصدق الداخلي لفقرات المحور الأول

البيان	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
الشخصية المعنوية	تعمل الهيئة المحلية على تمويل المشاريع بالاعتماد على:		
	6. ترحيل فائض إيراداتها للسنة المقبلة؛	0.244	0.033
	7. إيجار أملاكها العقارية والمنقولات؛	0.391	0.000
	8. ريع أملاكها العقارية والأراضي؛	0.394	0.000
	9. أرباح مشاريعها الاقتصادية؛	0.338	0.001
	10. التبرعات والهبات.	0.278	0.009
	تعمل الهيئة المحلية على:		
	11. التعاقد مع الأطراف الخارجية من أجل إدارة شؤونها المحلية؛	0.360	0.001
	12. قبول الهبات والوصايا من أجل إدارة شؤونها المحلية؛	0.465	0.000
	13. تحصيل الالتزامات من أجل إدارة شؤونها المحلية؛	0.327	0.002
	14. إصدار قرارات ملزمة للأفراد.	0.439	0.000
	تتمتع الهيئة المحلية بـ:		
	15. حق التنفيذ المباشر للقرارات؛	0.400	0.000
	16. سلطة فرض الرسوم الجديدة؛	0.441	0.000
المجالس المنتخبة	17. سلطة تعديل الرسوم القديمة؛	0.451	0.000
	18. حق نزاع الملكية للمنفعة العامة؛	0.519	0.000
	19. حق إبرام العقود الإدارية مع المقاولات والمتعاملين الخواص.	0.315	0.003
	20. يشكل نظام انتخاب المجالس المحلية تطبيقا لديمقراطية الإدارة.	0.277	0.009
	21. يرتبط أعضاء المجلس المنتخب ارتباطا مباشرا بالمصالح المحلية.	0.474	0.000
	22. يضمن المجلس المنتخب الإشراف على المصالح المحلية من طرف المعنيين بالامر بانفسهم.	0.322	0.002
	23. تعبر المجالس المنتخبة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي.	0.435	0.000
	24. يضمن تشكيل المجالس المحلية بالانتخاب استقلالا حقيقيا بالنظر إلى طبيعة اعمال هذه المجالس.	0.418	0.000
	يتمتع المجلس المحلي المنتخب:		
	25. باستقلالية في حدود اختصاصه تجاه السلطة المركزية؛	0.247	0.036
	26. باتخاذ القرارات دون ان تكون خاضعة لتوجيهات الإدارة المركزية؛	0.534	0.000
	27. بحرية إنشاء المرافق المحلية داخل حدود الهيئة المحلية؛	0.531	0.000
	28. بحرية إدارة المرافق المحلية داخل حدود الهيئة المحلية؛	0.494	0.000
	29. بالقدرة الذاتية ماليا للقيام بالواجبات الموكلة إليه؛	0.502	0.000
الرقابة	30. بالقدرة الذاتية إداريا للقيام بالواجبات الموكلة إليه.	0.414	0.000
	31. تسهم وسائل الاعلام في التأثير على الراي العام في تحديد اتجاهاته نحو الهيئات المحلية.	0.288	0.041
	32. تجسد التظاهرات السلمية وسيلة مهمة من وسائل الرقابة الشعبية على الهيئات المحلية.	0.523	0.000
	تتمثل الرقابة الشعبية في استعمال المجلس المنتخب:		
	33. للموافقة على بعض قرارات الهيئة المحلية قبل ان توضع محل التنفيذ؛	0.408	0.000
	34. لرفض بعض قرارات الهيئة المحلية قبل ان توضع محل التنفيذ.	0.571	0.000
	35. تمتد الرقابة الشعبية لهيئة الناخبين في اعطاء الحق في عزل اعضاء فقدت الثقة بهم في الهيئة المحلية	0.535	0.000
	يمارس الراي العام رقابته عن طريق:		
	36. وسائل الاعلام المختلفة تجاه الهيئات المحلية؛	0.509	0.000
	37. الاحزاب السياسية تجاه الهيئات المحلية.	0.530	0.000
	تهدف الرقابة القضائية إلى:		
	38. تفويم عمل الهيئات المحلية في الإدارة المحلية؛	0.593	0.000
	39. إجبار الهيئات المحلية على احترام قوانين الإدارة المحلية؛	0.612	0.000
	40. التعرض لمشروعية تصرفات الهيئات المحلية من خلال الدعاوى القضائية؛	0.528	0.000
	41. التعرض لقرارات الهيئة المحلية التي تشوبها عيوب إدارية بالإلغاء؛	0.568	0.000
	42. التعرض لقرارات الهيئة المحلية التي تمس بحقوق وحریات الافراد بالإلغاء.	0.529	0.000
	43. تمكن الرقابة الإدارية من إيقاف المجالس المحلية لمدة معينة من أجل تحقيق المصلحة العامة.	0.355	0.001
	44. يحد اكتفاء الهيئات المحلية ماديا من الرقابة المالية على الموازنة.	0.246	0.021

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الأول صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ب. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: مدى توفر استراتيجية اختيار الموارد البشرية والكفاءات، والتدريب، والتحفيز في إطار تطوير الكفاءات البشرية.

الجدول رقم (5-22): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

البعد	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
استراتيجية اختيار الموارد البشرية والكفاءات	تضمن استراتيجية اختيار الموارد البشرية والكفاءات في الهيئات المحلية:		
	45. تلبية حاجاتها بالتخصصات المطلوبة؛	0.452	0.000
	46. تحقيق الاهداف المسطرة؛	0.679	0.000
	47. استخدام امثل للموارد البشرية؛	0.769	0.000
	48. توزيع عادل للكفاءات الفردية.	0.379	0.000
	تسهم استراتيجية الاختيار من داخل الهيئات المحلية في:		
	49. تقليل الاعتماد على سوق العمل الخارجي؛	0.631	0.000
	50. التركيز على تاهيل وتنمية الكفاءات المحلية المتاحة؛	0.618	0.000
	51. المحافظة على الكفاءات المستوعبة لخصوصية الإدارة المحلية؛	0.529	0.000
	52. رفع الروح المعنوية للعاملين؛	0.737	0.000
	53. تحقيق الرضا الوظيفي؛	0.664	0.000
	54. انخفاض تكاليف اختيار وتدريب كفاءات اخرى من الخارج؛	0.685	0.000
	55. سرعة تكيف الافراد في بيئة العمل.	0.777	0.000
	تضمن استراتيجية الاختيار من خارج الهيئات المحلية:		
	56. ربط سوق العمل ومتطلبات تسيير الكفاءات؛	0.452	0.000
	57. الاستفادة من الخبرات الجيدة.	0.605	0.000
	58. تلجا الهيئات المحلية إلى استراتيجية الاختيار من الخارج في حالة عدم إمكانية تأمين ذلك من الداخل.	0.575	0.000
التدريب	يضمن التدريب في الهيئة المحلية:		
	59. تنوع المهارات والخبرات؛	0.685	0.000
	60. اكتشاف الكفاءات؛	0.742	0.000
	61. زيادة مردودية العامل وتحسين الاداء؛	0.667	0.000
	62. تغيير مفاهيم الفرد واتجاهاته بشكل فعال وذو كفاءة؛	0.772	0.000
	63. تجنب الأخطاء وتقليص العيوب؛	0.607	0.000
	64. تقليل الحاجة للإشراف؛	0.527	0.000
	65. الاستثمار العقلاني للموارد البشرية ؛	0.679	0.000
التحفيز	66. الاستغلال الامثل للمورد البشري.	0.617	0.000
	يضمن التحفيز في الهيئات المحلية:		
	67. تحقيق أهداف الهيئة والعاملين معا؛	0.741	0.000
	68. رفع الكفاءة الانتاجية للعامل كما ونوعا؛	0.688	0.000
	69. خلق الشعور بالاستقرار للعاملين؛	0.822	0.000
	70. خلق الشعور بالولاء للهيئة؛	0.685	0.000
	يعد من التحفيز في الإدارة المحلية:		
	71. إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الاهداف؛	0.653	0.000
	72. الاعتراف بمجهودات العمال وتقديرهم؛	0.712	0.000
	73. تقبل المسؤول اقتراحات وإبداعات العمال ووضع الممكن منها محل التطبيق؛	0.680	0.000
	74. تنميين ممثلات الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في اداء العمل؛	0.744	0.000
	75. استخدام المستوى العلمي في تحديد المهارات؛	0.628	0.000
	76. تمييز الكفاءات من خلال مساهمتها في تحسين جودة الخدمة وتوفير وقت العمل؛	0.726	0.000
	77. تمييز الكفاءات من خلال مساهمتها في توفير اي مورد مالي.	0.579	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ج. **الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:** مساهمة المشاريع التنموية المحلية في تحقيق كل من المؤشرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للتنمية المستدامة.

الجدول رقم (5-23): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

البعد	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المؤشرات الاجتماعية	تضمن المشاريع المحلية في قطاع الصحة:		
	78. استفادة السكان من المرافق الصحية و اجتناب الأمراض المعدية بشكل كاف؛	0.363	0.001
	79. متابعة تطعيم الاطفال بصفة دورية في مدارس الهيئات المحلية بالتنسيق مع المصالح الصحية؛	0.589	0.000
	80. نظافة المياه الصالحة للشرب وخلوها من الأمراض.	0.652	0.000
	تضمن المشاريع المحلية في قطاع التربية والتعليم:		
	81. التعليم لأبناء سكان الهيئة المحلية؛	0.643	0.000
	82. رفع مستوى التعليم بتوفير الهياكل التربوية؛	0.562	0.000
	83. رفع نسبة الأطفال المتدربين؛	0.611	0.000
	84. الحد من التسرب المدرسي.	0.551	0.000
	تضمن المشاريع السكنية المحلية:		
	85. خارج المدن الكبرى تشجيع التنمية القروية؛	0.621	0.000
	86. خارج المدن الكبيرة إبطاء حركة الهجرة نحو المدن؛	0.618	0.000
	87. الحد من انتشار المشردين والعائلات دون مأوى؛	0.590	0.000
	88. الحد من انتشار البناءات الفوضوية والأحياء القصديرية.	0.684	0.000
	89. تضمن المشاريع المحلية استفادة سكان الهيئة المحلية من المنشآت الرياضية ودور الشباب بشكل كاف.	0.517	0.000
	90. تضمن المشاريع المحلية توفير المكتبات البلدية لسكان الهيئات المحلية بشكل كاف.	0.580	0.000
	91. تضمن مشاريع المنشآت الإدارية الحد من تنقل الأشخاص بتوفير الفروع الإدارية والبلدية.	0.627	0.000
	92. تسهم المشاريع المحلية في خلق مناصب الشغل وبالتالي مكافحة الفقر.	0.719	0.000
المؤشرات البيئية	تضمن مشاريع تهيئة الطرقات والمسالك على مستوى الهيئات المحلية:		
	93. تسهيل عملية فك العزلة عن الريف؛	0.740	0.000
	94. تشجيع السكن الريفي.	0.542	0.000
	95. تسهم المشاريع المحلية المنجزة على الأراضي غير الفلاحية في حماية الأراضي الفلاحية.	0.683	0.000
	96. تسهم الهيئات المحلية في حماية البيئة بإشتراط مشاريع وعمليات تصنيع صديقة للبيئة.	0.749	0.000
	97. تضمن مشاريع امدادات المياه الصالحة للري في المناطق الريفية حماية الفلاحة وانتشارها.	0.692	0.000
	98. تضمن المشاريع المحلية المبنية على استحداث ممارسات وتكنولوجيات زراعية محسنة زيادة الغلة.	0.656	0.000
	تسهم مشاريع السدود وخزانات المياه وتحويلات المياه في:		
	99. الحد من ظاهرة استنفاد الامدادات المتاحة؛	0.598	0.000
	100. الحد من ضخ المياه الجوفية بمعدلات غير مستدامة؛	0.597	0.000
	101. الاستفادة من مياه الوديان والأنهار؛	0.724	0.000
	102. الحد من الري بالمياه المستعملة والضارة.	0.760	0.000
	103. تضمن مشاريع الردم التقني للنفايات ورسكلتها الحد من انتشار النفايات.	0.650	0.000
	104. تضمن مشاريع الجسور وقنوات الصرف والفلاحة مكافحة أخطار الفيضانات.	0.613	0.000
المؤشرات الاقتصادية	تسهم المشاريع التنموية المحلية في:		
	105. خلق مناصب الشغل وفرص العمل في الهيئة المحلية؛	0.608	0.000
	106. خلق فرص عمل أثناء الإنجاز ومناصب بعد الإنجاز؛	0.664	0.000
	107. رفع القدرة الشرائية للسكان؛	0.620	0.000
	108. زيادة دخل الهيئة المحلية من الضرائب والرسوم؛	0.514	0.000
	109. زيادة دخل الهيئة المحلية من تأجير الممتلكات.	0.420	0.000
	110. تسهم مشاريع مراكز دفن النفايات في زيادة مداخيل الهيئة المحلية من خلال حقوق	0.558	0.000

		الاستغلال.
0.000	0.552	111. تسهم مشاريع رسكلة النفايات من الاستفادة من مخرجات النفايات الممكن إعادة تدويرها وبيعها.
0.000	0.685	112. تسهم مشاريع الإنارة العمومية المقتصدة للطاقة في ترشيد استهلاك الطاقة.
0.000	0.619	113. تضمن المشاريع السياحية زيادة دخل الهيئة المحلية بتحويلها لوجهة سياحية.
		تسهم مشاريع الصناعة التحويلية في:
0.000	0.571	114. تحويل المنتجات الفلاحية النباتية في الهيئة المحلية؛
0.000	0.662	115. تحويل المنتجات الفلاحية الحيوانية في الهيئة المحلية.

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة احصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثالث صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كروم باخ (Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60% فأكثر، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداما للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (5-24): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ)

المحور	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
1	الشخصية المعنوية	14	0.759
	المجالس المنتخبة	11	0.789
	الرقابة	14	0.834
	الإدارة المحلية	39	0.878
2	استراتيجية اختيار الموارد البشرية والكفاءات	14	0.768
	التدريب	8	0.900
	التحفيز	11	0.934
	تطوير الكفاءات	33	0.928
3	المؤشرات الاجتماعية	15	0.901
	المؤشرات البيئية	12	0.913
	المؤشرات الاقتصادية	11	0.873
	التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية	38	0.955
	جميع المحاور	110	0.961

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين درجة ثبات الاستبيان بناء على حساب معامل الفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 96.1% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الأول 87.8% أما بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغت نسبة معامل الثبات 92.8% أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت 95.5% وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاورها تتمتع بمعامل ثبات عال.

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

ويشمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة توزيع أفراد العينة حسب العمر والمؤهل العلمي، والوظيفة الحالية وطبيعة المنصب، وفي الأخير الخبرة المهنية.

1. توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (5-25): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	4	4.5
من 25 إلى 40 سنة	61	69.3
أكثر من 41 سنة	23	26.1
المجموع	88	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

بالنسبة لأعمار عينة الدراسة وفق ما يظهره الجدول أعلاه فإن الفئة العمرية ما بين 25 و 40 سنة تمثل الأغلبية بين أفراد العينة ما نسبته 69.3%، ثم تليه الفئة أكثر من 41 سنة بنسبة 26.1%.

2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (5-26): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوي	4	4.5
ثانوي	24	27.3
ليسانس	38	43.2
مهندس	13	14.8
شهادة أخرى	9	10.2
المجموع	88	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلب مفردات العينة من ذوي المستوى التعليمي ليسانس، حيث بلغت نسبتهم 43.2%، وهذا ما يمكنهم من فهم أسئلة الاستمارة بشكل أكبر، أما نسبة مفردات العينة الذين كان مستواهم التعليمي أقل من ثانوي بلغت نسبتهم 4.5% وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بباقي المستويات الأخرى، في حين بلغت نسبة الثانويين 27.3%، وهي نسبة تعبر عن العاملين الذين يعود توظيفهم إلى سنوات سابقة ساهمت في زيادة خبرتهم المهنية.

3. توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الجدول رقم (5-27): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	14	15.9
موظف إداري	58	65.9
عضو بالمجلس المحلي	1	1.1
أخرى	15	17
المجموع	88	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يشغلون منصب موظف إداري بنسبة 65.9%، ثم يليهم أصحاب المناصب الأخرى والتي تضم الأطباء والبيطريين ورؤساء المكاتب وغيرها بنسبة 17%، ثم رؤساء المصالح بنسبة 15.9%، أما أعضاء المجالس جاءت نسبتهم بـ 1.1%.

4. توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب

الجدول رقم (5-28): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب

طبيعة المنصب	التكرار	النسبة %
دائم	70	79.5
مؤقت	18	20.5
المجموع	88	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة من ذوي المنصب الدائم بنسبة 79.5%، أما الباقي بنسبة 20.5% من ذوي المناصب المؤقتة.

5. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (5-29): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	30	34.1
من 5 إلى 10 سنوات	29	33
من 11 إلى 15 سنة	11	12.5
من 16 إلى 20 سنة	5	5.7
أكثر من 21 سنة	13	14.8
المجموع	88	100

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من ذوي خبرة مهنية أقل من 5 سنوات بنسبة 34.1%، ثم يليها أصحاب خبرة مهنية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 33%، وفي المرتبة الثالثة نجد أصحاب الخبرة الأكثر من 21 سنة بنسبة 14.8%.

المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها

يتناول هذا المطلب عرض لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة

أولاً: الإحصاء الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدى، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، حيث تم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

1. المتغير المستقل (الإدارة المحلية)

الجدول رقم (5-30): الإحصاء الوصفي لمحور الإدارة المحلية

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
6	4.03	1,098	موافق	26	3.49	1,213	موافق
7	4.18	0,865	موافق	27	3.95	0,946	موافق
8	3.93	1,048	موافق	28	3.91	0,978	موافق
9	3.82	1,078	موافق	29	3.52	1,203	موافق
10	3.33	1,181	محايد	30	3.66	1,082	موافق
11	3.02	1,322	محايد	31	4.07	0,868	موافق
12	3.38	1,117	محايد	32	3.60	1,18	موافق
13	3.72	1,039	موافق	33	3.84	1,004	موافق
14	3.61	1,108	موافق	34	3.72	1,005	موافق
15	3.84	1,133	موافق	35	3.38	1,138	محايد
16	3.00	1,213	محايد	36	4.03	0,837	موافق
17	3.20	1,166	محايد	37	3.60	1,067	موافق
18	3.66	1,092	موافق	38	4.05	0,958	موافق
19	3.89	1,169	موافق	39	4.19	0,814	موافق
20	3.90	1,185	موافق	40	3.74	0,941	موافق
21	4.10	0,959	موافق	41	3.82	0,878	موافق
22	4.03	0,85	موافق	42	3.64	1,03	موافق
23	3.84	0,969	موافق	43	3.65	1,029	موافق
24	3.45	1,203	موافق	44	3.00	1,135	محايد
25	3.99	0,89	موافق	الإدارة المحلية	3.7124	0.44611	موافق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول مدى توفر أبعاد ومتطلبات سير الإدارة المحلية قد أظهرت اتجاهها بدرجة موافق، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.71، وانحراف معياري قدره 0.45، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بتحقيق الادارة المحلية.

2. المتغير المستقل (تطوير الكفاءات)

الجدول رقم (5-31): الإحصاء الوصفي لمحور تطوير الكفاءات

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
45	4,34	0,801	موافق تماما	62	4,03	0,999	موافق
46	4,14	0,819	موافق	63	4,00	0,858	موافق
47	4,01	1,077	موافق	64	3,67	0,991	موافق
48	4,41	4,414	موافق تماما	65	3,93	0,992	موافق
49	3,80	1,205	موافق	66	4,08	0,925	موافق
50	4,06	0,975	موافق	67	4,26	0,903	موافق تماما
51	4,07	0,920	موافق	68	4,24	0,994	موافق تماما
52	3,91	1,079	موافق	69	4,11	1,033	موافق
53	3,83	1,064	موافق	70	4,01	1,119	موافق
54	3,89	1,098	موافق	71	4,14	0,925	موافق
55	4,09	1,024	موافق	72	4,15	0,941	موافق
56	3,89	0,964	موافق	73	4,24	0,884	موافق تماما
57	4,16	0,815	موافق	74	4,18	0,941	موافق
58	3,68	1,140	موافق	75	3,95	1,038	موافق
59	4,23	0,956	موافق تماما	76	4,03	0,988	موافق
60	4,18	0,953	موافق	77	3,82	1,130	موافق
61	4,27	0,881	موافق تماما	تطوير الكفاءات	4.0544	0.68123	موافق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور تطوير الكفاءات قدرة ب 4.05، وبانحراف معياري قدره 0.68، مما أدى إلى ظهور الاتجاه موافق، وبالتالي موافقة أفراد العينة على متطلبات نجاح تطوير الكفاءات في الهيئات المحلية.

3. المتغير التابع (تحقق مؤشرات التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية)

أ. تحقق المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة

الجدول رقم (5-32): الإحصاء الوصفي لتحقيق المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
78	4,43	0,740	موافق تماما	86	4,02	0,934	موافق
79	4,32	0,736	موافق تماما	87	3,98	0,994	موافق
80	4,34	0,801	موافق تماما	88	3,95	1,124	موافق
81	4,49	0,661	موافق تماما	89	4,09	0,955	موافق
82	4,32	0,751	موافق تماما	90	4,13	0,814	موافق
83	4,23	0,813	موافق تماما	91	4,19	0,771	موافق
84	4,09	1,057	موافق	92	3,88	0,980	موافق
85	4,15	0,904	موافق	المؤشرات الاجتماعية ت م	4.1735	0.56817	موافق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق تماما وموافق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 4.17، بانحراف معياري قدره 0.57، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على مساهمة المشاريع التنموية المحلية في تحقيق مؤشرات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة.

ب. تحقق المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة

الجدول رقم (5-33): الإحصاء الوصفي لتحقيق المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
93	4,38	0,807	موافق تماما	99	4,13	0,895	موافق
94	4,13	0,895	موافق	100	4,11	0,976	موافق
95	4,20	0,899	موافق تماما	101	4,20	0,937	موافق تماما
96	4,05	0,982	موافق	102	4,11	0,976	موافق
97	4,16	0,921	موافق	103	4,19	0,842	موافق
98	3,99	0,988	موافق	104	4,06	0,914	موافق
المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة				0.65837	4.1420	موافق	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق تماما وموافق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 4.14، بانحراف معياري قدره 0.66، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على مساهمة المشاريع التنموية المحلية في تحقيق مؤشرات البعد البيئي للتنمية المستدامة.

ج. تحقق المؤشرات الاقتصادية للتنمية المستدامة

الجدول رقم (5-34): الإحصاء الوصفي لتحقيق المؤشرات الاقتصادية للتنمية المستدامة

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
105	4,40	0,851	موافق تماما	111	4,10	0,845	موافق
106	4,23	0,944	موافق تماما	112	4,26	0,837	موافق تماما
107	3,92	1,064	موافق	113	4,10	0,898	موافق
108	4,03	0,999	موافق	114	3,97	0,988	موافق
109	4,11	0,794	موافق	115	3,89	0,999	موافق
110	4,09	0,839	موافق	المؤشرات الاقتصادية م	4.1002	0.60899	موافق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق تماما وموافق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 4.10، بانحراف معياري قدره 0.61، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على مساهمة المشاريع التنموية المحلية في تحقيق مؤشرات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة.

د. تحقق مؤشرات التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية

الجدول رقم (5-35): الإحصاء الوصفي لتحقيق مؤشرات التنمية المستدامة

المؤشرات	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
المؤشرات الاجتماعية للتنمية المستدامة	92-78	4.1735	0.56817	موافق
المؤشرات البيئية للتنمية المستدامة	104-93	4.1420	0.65837	موافق
المؤشرات الاقتصادية للتنمية المستدامة	115-105	4.1002	0.60899	موافق
المؤشرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية للتنمية المستدامة	115-78	4.1423	0.55528	موافق

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق لكل من المؤشرات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وبالتالي موافقة أفراد العينة على دور الهام للمشاريع التنموية المحلية في تحقيق مؤشرات الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.14 وانحراف معياري قدره 0.55

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين المتغيرين المستقلين مجتمعان على أجزاء المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد R^2 والذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

1. اختبار الفرضية الرئيسية: تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المتغيرين المستقلين المتمثلين في

الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والمتغير التابع ككل وفق نص الفرضية التالية:

H_1 : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في إحداث التنمية المستدامة من خلال تفعيل دور المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة في هذه العملية.
وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كما يلي:

الجدول رقم (5-36): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والتنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والتنمية المستدامة	0.598	0.357	23.605	0.000

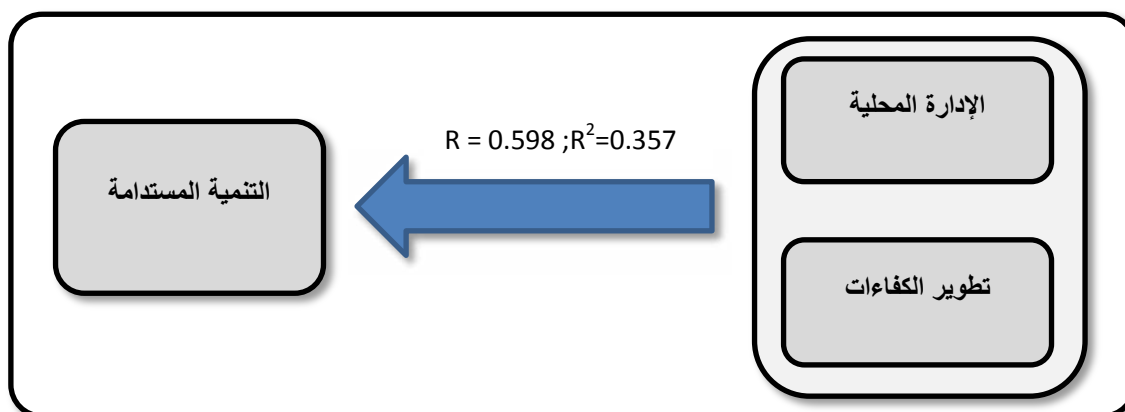
المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات مع التنمية المستدامة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ($R=0.598$)، كما أن قيمة

معامل التحديد ($R^2=0.357$) تعني أن الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات يفسران ما قيمته 35.7% من تحقيق التنمية المستدامة، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة. ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-21): العلاقة بين الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والتنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

ولتفسير قوة الارتباط R اعتمدنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (5-37): تفسير معامل الارتباط

القيمة معامل الارتباط	المعنى
+1	ارتباط طردي تام
(من 0.90 إلى 0.99)	ارتباط طردي قوي جداً
(من 0.70 إلى 0.89)	ارتباط طردي قوي
(من 0.50 إلى 0.69)	ارتباط طردي متوسط
(من 0.30 إلى 0.49)	ارتباط طردي ضعيف
(من 0.01 إلى 0.29)	ارتباط طردي ضعيف جداً
0	لا يوجد ارتباط
(من -0.01 إلى -0.29)	ارتباط عكسي ضعيف جداً
(من -0.30 إلى -0.49)	ارتباط عكسي ضعيف
(من 0.50 إلى -0.69)	ارتباط عكسي متوسط
(من -0.70 إلى -0.89)	ارتباط عكسي قوي
(من -0.90 إلى -0.99)	ارتباط عكسي قوي جداً
-1	ارتباط عكسي تام

المصدر: من إعداد الباحث

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

H_1 : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-38): تحليل الانحدار للإدارة المحلية والتنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإدارة المحلية ومؤشرات التنمية المستدامة	0.490	0.240	27.172	0.000

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

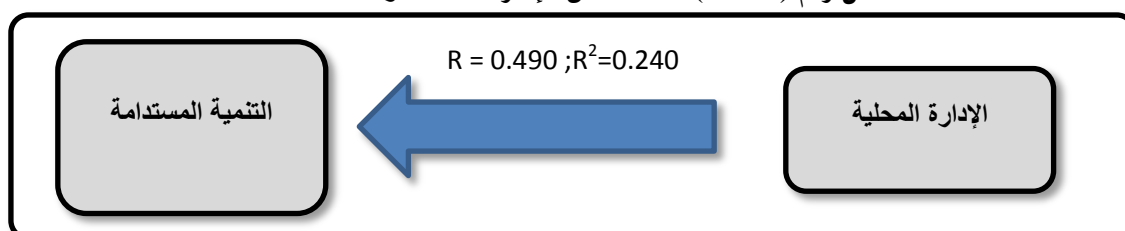
من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.490$) يدل على وجود علاقة طردية قريبة من المتوسط بين الإدارة المحلية والتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.240$) إلى أن الإدارة المحلية تفسر ما قيمته 24.0% من تحقيق التنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية والتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-22): العلاقة بين الإدارة المحلية والتنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

وللتفسير بصورة أشمل لهذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية أخرى وفقا للحالتين التاليتين:

الحالة 1: الانحدار الخطي البسيط بين أبعاد الإدارة المحلية كمتغير مستقل والتنمية المستدامة كمتغير تابع:

الجدول رقم (5-39): اختبار الانحدار البسيط لأبعاد الإدارة المحلية والتنمية المستدامة

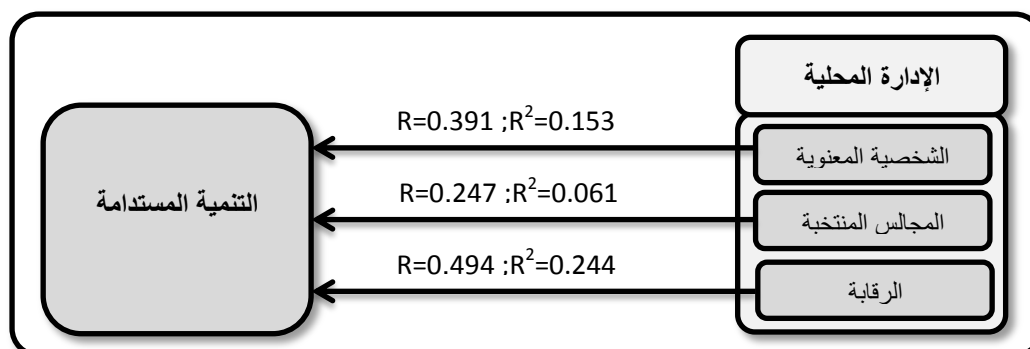
البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
بعد الشخصية المعنوية	0.391	0.153	15.512	0.000
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الشخصية المعنوية للإدارة المحلية والتنمية المستدامة				
بعد المجالس المنتخبة	0.247	0.061	5.578	0.020
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد المجالس المنتخبة للإدارة المحلية والتنمية المستدامة				
بعد الرقابة	0.494	0.244	27.829	0.000
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد الرقابة للإدارة المحلية والتنمية المستدامة				

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية هو أقل من 0.05 لكل بعد من أبعاد الإدارة المحلية كمتغير مستقل والتنمية المستدامة، كما أن قيمة معامل الارتباط لكل بعد والتنمية المستدامة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الإدارة المحلية والتنمية المستدامة.

ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-23): العلاقة بين أبعاد الإدارة المحلية والتنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

الحالة 2: الانحدار الخطي البسيط للإدارة المحلية كمتغير مستقل وأبعاد التنمية المستدامة كمتغير تابع كما يلي:

الجدول رقم (5-40): اختبار الانحدار البسيط للإدارة المحلية وأبعاد التنمية المستدامة

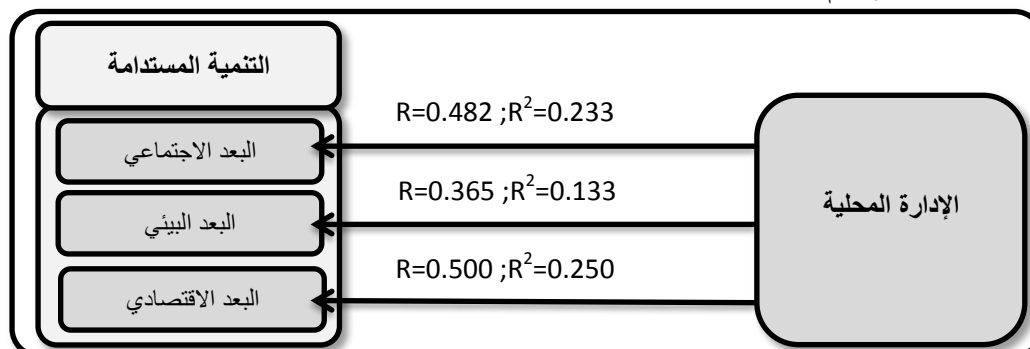
البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
مؤشرات البعد الاجتماعي	0.482	0.233	26.088	0.000
مؤشرات البعد البيئي	0.365	0.133	13.197	0.000
مؤشرات البعد الاقتصادي	0.500	0.250	28.593	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS إصدار 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية هو أقل من 0.05 للإدارة المحلية كمتغير مستقل وكل بعد من التنمية المستدامة، كما أن قيمة معامل الارتباط للإدارة المحلية وكل بعد من التنمية المستدامة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين الإدارة المحلية وأبعاد التنمية المستدامة.

ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-24): العلاقة بين الإدارة المحلية وأبعاد التنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

H_1 : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتطوير الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-41): تحليل الانحدار لتطوير الكفاءات والتنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
تطوير الكفاءات والتنمية المستدامة	0.567	0.321	40.696	0.000

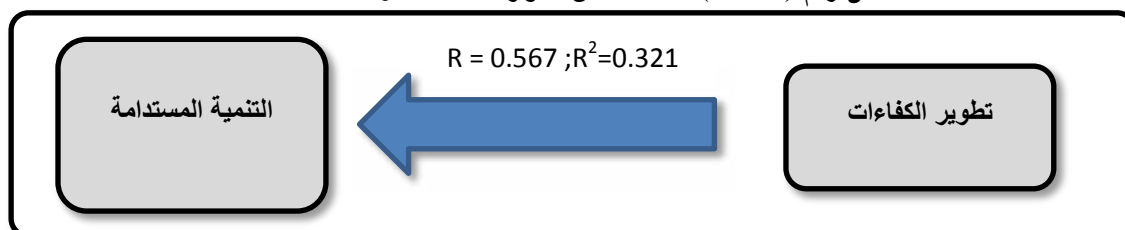
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS إصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.567$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين تطوير الكفاءات والتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.321$) إلى أن تطوير الكفاءات تفسر ما قيمته 32.1% من تحقيق التنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتطوير الكفاءات وتحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

الشكل رقم (5-25): العلاقة بين تطوير الكفاءات والتنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

وللتفسير بصورة أشمل لهذه الفرضية تم تقسيمها إلى فرضيات فرعية أخرى وفقا للحالتين التاليتين:

الحالة 1: الانحدار الخطي البسيط بين متطلبات تطوير الكفاءات كمتغير مستقل والتنمية المستدامة كمتغير تابع كما يلي:

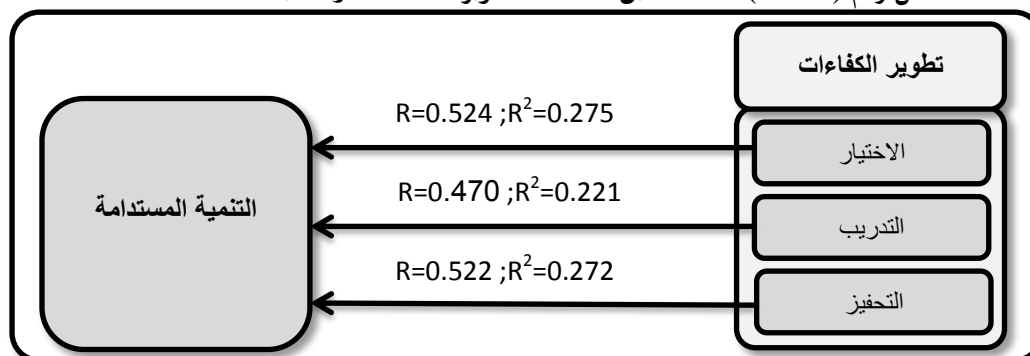
الجدول رقم (5-42): اختبار الانحدار البسيط لمتطلبات تطوير الكفاءات والتنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
اختيار الموارد البشرية	0.524	0.275	32.576	0.000
	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلب الاختيار لتطوير الكفاءات والتنمية المستدامة			
التدريب	0.470	0.221	24.428	0.000
	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلب التدريب لتطوير الكفاءات والتنمية المستدامة			
التحفيز	0.522	0.272	32.155	0.000
	توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين متطلب التحفيز لتطوير الكفاءات والتنمية المستدامة			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية هو أقل من 0.05 لكل بعد من متطلبات تطوير الكفاءات كمتغير مستقل والتنمية المستدامة، كما أن قيمة معامل الارتباط لكل مطلب والتنمية المستدامة تدل على وجود علاقة طردية بين متطلبات تطوير الكفاءات والتنمية المستدامة. ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-26): العلاقة بين متطلبات تطوير الكفاءات والتنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

الحالة 2: الانحدار الخطي البسيط لتطوير الكفاءات كمتغير مستقل وأبعاد التنمية المستدامة كمتغير تابع:

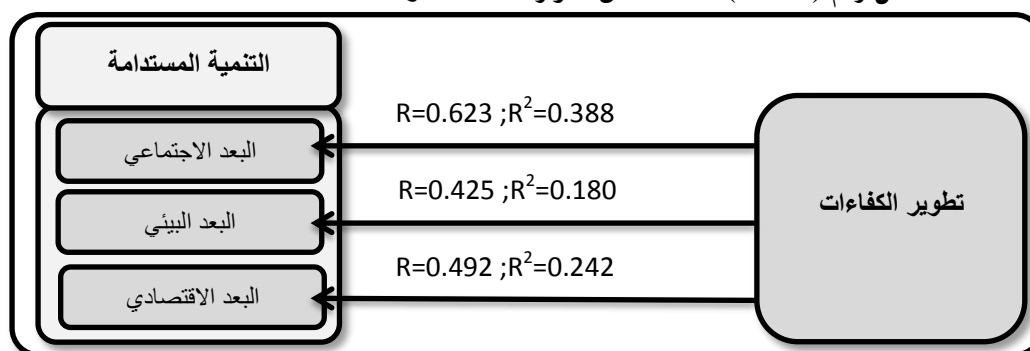
الجدول رقم (5-43): اختبار الانحدار البسيط لتطوير الكفاءات وأبعاد التنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
مؤشرات البعد الاجتماعي	0.623	0.388	54.627	0.000
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الكفاءات والبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة				
مؤشرات البعد البيئي	0.425	0.180	18.906	0.000
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الكفاءات والبعد البيئي للتنمية المستدامة				
مؤشرات البعد الاقتصادي	0.492	0.242	27.407	0.000
توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطوير الكفاءات والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS إصدار 25.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة المعنوية هو أقل من 0.05 لتطوير الكفاءات كمتغير مستقل وكل بعد من التنمية المستدامة، كما أن قيمة معامل الارتباط لتطوير الكفاءات وكل بعد من التنمية المستدامة تدل على وجود علاقة ارتباط طردية بين تطوير الكفاءات وأبعاد التنمية المستدامة. ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-27): العلاقة بين تطوير الكفاءات وأبعاد التنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1 : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-44): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات ومؤشرات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة	0.638	0.408	29.230	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS إصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.638$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات مع البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.408$) إلى أن الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات يفسران ما قيمته 40.8% من تحقق مؤشرات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-28): العلاقة بين الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

د. الفرضية الفرعية الرابعة:

H_1 : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد البيئي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-45): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد البيئي للتنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات ومؤشرات البعد البيئي للتنمية المستدامة	0.447	0.200	10.594	0.000

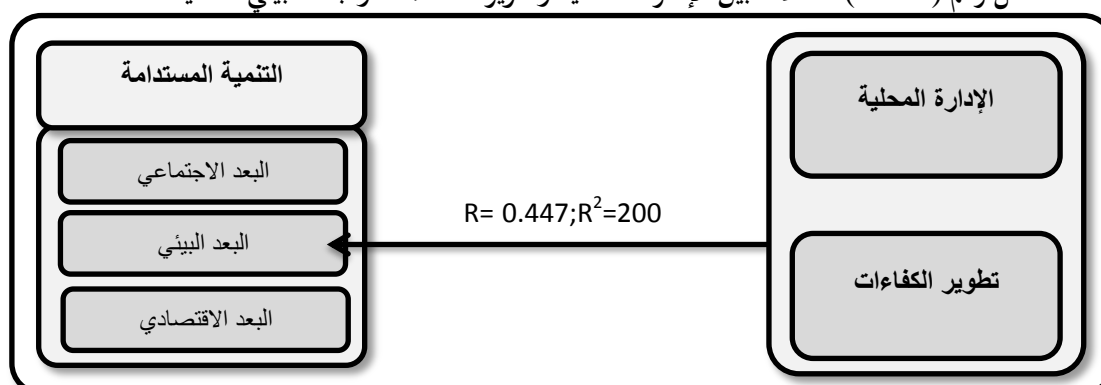
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS إصدار 25.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.447$) يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة نوعاً ما بين كل من الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات مع البعد البيئي للتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.200$) إلى أن الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات يفسران ما قيمته 20.0% من تحقق مؤشرات البعد البيئي للتنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد البيئي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة. ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-29): العلاقة بين الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد البيئي للتنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة:

H_1 : يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة. وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5-46): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات ومؤشرات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة	0.555	0.308	18.895	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS إصدار 25.

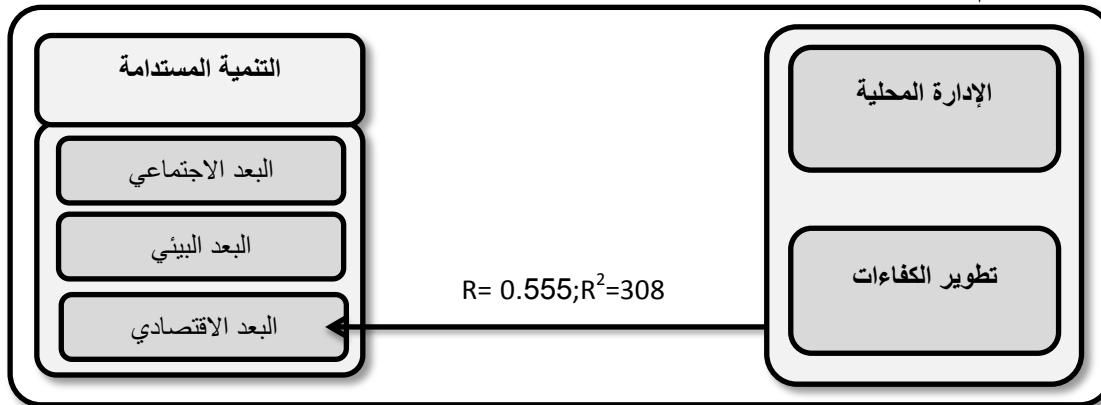
من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.555$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات مع البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.308$) إلى أن الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات يفسران ما قيمته 30.8% من تحقق مؤشرات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

ويمكن تمثيل هذه العلاقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-30): العلاقة بين الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحث

خلاصة:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا ضرورة الالتزام بمبادئ الإدارة المحلية قصد بلوغ وتحقيق مؤشرات التنمية المستدامة باستخدام المشاريع التنموية المحلية، دون اغفال الأهمية الكبيرة لتطوير كفاءات العنصر البشري من أجل تحقيق ذلك، وقد نرجع الارتباط المتوسط بين المتغيرين المستقلين والمتغير التابع إلى عدة عوامل، حيث تعتبر الهيئات المحلية في الجزائر حقلاً خصباً للدراسة والتحليل من حيث قدرتها وأهليتها على إحداث تنمية محلية مستدامة في ظل النهج اللامركزي الذي تتبناه الدولة، والذي أثبتت الدراسة قصور التطبيق الفعلي لمفهومه الحقيقي المخول قانوناً، مما أدى إلى ظهور اختلالات على مستوى المشاريع التنموية المحلية، تعود نسبة معتبرة من أسبابها لتنظيم الأجهزة المحلية نفسها شكلاً وتسييراً، والذي لا يكفي في حد ذاته لنجاح المؤسسة المحلية مهما بلغت دقتها وكفاءتها ما لم يستكمل بتنظيم آخر على المستوى العملي ممثلاً بالخطط الذي ينشط فيه؛ على نحو يكون فيه مهياً لتسهيل دور الهيئات المحلية بدل أن يتحول هذا الأخير إلى حاجز فعلي يعوق تقدمها.

فيما تقع مسؤولية النسبة الباقية على التشريعات الحكومية المنظمة لصلاحيات وعمل هذه الجماعات كهيئات قائمة على تدبير الشأن المحلي، إذ لا يمكن أن يتم ذلك بتوفير الموارد والإمكانات المادية فحسب؛ بل يجب أن يرافق العمل المحلي بوجود إرادة سياسية صادقة في تطبيق اللامركزية ينجر عنها كأول مبادرة إعادة النظر في العلاقة الرابطة بين السلطة المركزية وممثليها وهيئات المحلية المنتخبة بغية تطويرها إلى علاقة تعاون وتكامل.

أمام هذه السلسلة من الاختلالات؛ بات واجباً البحث في سبل الاستدراك واستراتيجيات التجاوز لهذا الوضع والتي هي ممكنة ومتاحة لا ينقصها إلا المباشرة بشكل جريء من الأطراف المعنية، ويبقى أهمها الاعتناء بالموارد البشري وتطويره باستمرار.

خاتمة

خاتمة

يرتكز مفهوم التنمية المستدامة على مبادئ ومقومات أساسية من أبرزها المشاركة الشعبية والعدالة بين الأجيال، كما يتم التعويل على مواطن مسؤول له مؤهلات ذاتية مرتفعة لتحقيق الأهداف التي تسعى التنمية المستدامة إلى تحقيقها والمتمثلة في تحسين مستوى معيشة الانسان والاستغلال الرشيد للموارد باحترام البيئة ونشر الوعي البيئي واستخدام التقنية النقية، ولقد توصلنا إلى تحديد الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة والتي تركز على طبيعة العلاقة بينها وبين الرأس مال المادي مشكلة البعد الاقتصادي، والعلاقة بين التنمية المستدامة والرأس مال الطبيعي مشكلة البعد البيئي، والعلاقة بين التنمية المستدامة والرأس مال البشري مشكلة البعد الاجتماعي، أما الاطراف الفاعلة فيها فهي كثيرة والعنصر البشري يعتبر الحلقة القوية في تحقيقها، فالتنمية المستدامة تبدأ من الوحدات المحلية لتصل إلى المستويات العالية، لأن محاربة التلوث والفقر والبطالة وغيرها من الآفات ينطلق من إدارة محلية واعية ومن عنصر بشري مدرك لمدى مخاطر استنزاف الموارد الطبيعية، ويتحقق ذلك من خلال تنمية الأفراد وتطوير الكفاءات في ظل إدارة محلية حديثة ومتطورة.

من خلال ما سبق تم تناول موضوع الادارة المحلية ومختلف أبعادها ومقوماتها بما أنها تمثل تطبيقاً عملياً لفكرة اللامركزية الإدارية وبها ترسخ التجربة الديمقراطية على المستوى المحلي، حيث تعتبر الإدارة المحلية الحلقة الوسيطة التي تربط بين الحكومة المركزية والمواطن، فهي تساهم من خلال المهام التي تقوم بها والصلاحيات المخولة لها في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، والتي تعد مصطلح وليد النشأة نتيجة لربط قضايا التنمية المحلية ببعديها الاقتصادي والاجتماعي بالبيئة، وتكمن أهمية الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة من خلال توسيع فرص المشاركة في وضع الخطط والكشف عن متطلبات المجتمع المحلي وممارسة الحكم الراشد، إضافة إلى إدارة الموارد المحلية وترشيدها في ظل ممارسة نشاط اقتصادي محلي يحترم قدرات البيئة، وتوفير المتطلبات الضرورية لأفراد المجتمع وحماية البيئة. كما تعد تنمية الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، لدورها المحوري في صقل المهارات وتحريك القدرات، وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية، اللازمة لتلبية متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل.

وفي ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية، وتسارع معدلات التطور التقني لتضفي بعداً جديداً لمفهوم الميزة التنافسية للدول، زاد الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتحسين نوعية القوى العاملة، ورفع كفاءتها الانتاجية، وتنمية قدرتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة، لأنها الوسيلة الأساسية الحاسمة في استيعاب الابتكارات العلمية والتغيرات المستجدة، وتعزيز قدرة الدولة على الاندماج في الاقتصاد العالمي، واكتساب المعرفة ونتاجها وتحسينها في الخدمات.

إن المصدر الحقيقي لثروة أية أمة لم يعد في امتلاك الخامات أو قوة العمل أو الآلات، وإنما في بناء القوى البشرية المؤهلة علمياً وتقنياً ومعرفياً. لذا أصبحت تنمية الموارد البشرية، وبخاصة القوى العاملة الوطنية هي العنصر الفاعل في تمكين الدول من المنافسة العالمية، وتغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية من مجرد إجراءات لتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى كونها استراتيجية ترتبط بالتنمية الشاملة والمستدامة، وهكذا تسعى الدول إلى المضي في تنمية الموارد البشرية وتطوير الكفاءات وجعلها في موقع الصدارة في سلم الخطط التنموية المتعاقبة، حرصاً منها على الارتقاء المستمر بمهارات الكوادر البشرية وتنمية قدراتها من خلال التعليم والتدريب والتأهيل المهني، حيث

تعتبر الكفاءات أساسية في تحقيق التنمية المحلية وضرورة لتحقيق الاستدامة وتمثل في تلك العناصر التي يحتاج إليها مواطنو الاستدامة بصفة خاصة للتعامل مع التحديات المعقدة القائمة حالياً، وتعنى هذه الكفاءات بجميع أهداف التنمية المستدامة كما تمكن الأفراد من ربط هذه الأهداف ببعضها البعض مما يتيح لهم الإحاطة بخطة التنمية المستدامة من منظور واسع.

اتركز هذا البحث على مفهوم الإدارة المحلية وتنمية الموارد البشرية من خلال تطوير الكفاءات ومفهوم التنمية المستدامة، والعلاقة بين التنمية والتنمية المستدامة، وصولاً إلى تصور نسقي للتنمية المستدامة في علاقتها بالإدارة المحلية وبتطوير الكفاءات، ثم عرج هذا البحث قليلاً نحو جهود الجماعات المحلية باعتبارها مؤسسات إدارية منتخبة ودور المشاريع التنموية على مستواها في ظل تطوير الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة، لنصل إلى سبل تحقيق التنمية المستدامة من خلال هذين المتغيرين (الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات) للوصول إلى جواب عن الاشكال الرئيسي وما انجر عنه من تساؤلات فرعية.

نتائج اختبار الفرضيات

سنتطرق من خلال هذا العنوان إلى نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للفرضيات التي وضعت في مقدمة الدراسة.

1. نتائج اختبار الفرضية الأولى:

يوجد دور معنوي للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة (عند مستوى معنوية 0.05).

تم رفض الفرضية الصفريّة H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، وكانت قيمة معامل الارتباط ($R=0.490$) حيث دلت على وجود علاقة طردية قريبة من المتوسط بين الإدارة المحلية والتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.240$) إلى أن الإدارة المحلية تفسر ما قيمته 24.0% من تحقيق التنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي للإدارة المحلية والتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة (عند مستوى معنوية 0.05).

كما تبين أن لأبعاد الإدارة المحلية (الشخصية المعنوية، المجالس المنتخبة، الرقابة) دور معنوي في تحقيق التنمية المستدامة، كما تبين أيضاً وجود دور معنوي للإدارة المحلية بصفة كلية في تحقيق مؤشرات الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي).

2. نتائج اختبار الفرضية الثانية:

يوجد دور معنوي لتطوير الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة (عند مستوى معنوية 0.05).

لقد تم رفض الفرضية الصفريّة H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، كما قدرت قيمة معامل الارتباط ($R=0.567$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين تطوير الكفاءات والتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.321$) إلى أن تطوير الكفاءات تفسر ما قيمته 32.1% من تحقيق التنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي لتطوير الكفاءات وتحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة (عند مستوى معنوية 0.05).

كما تبين أن لمتطلبات تطوير الكفاءات (اختيار الموارد البشرية والكفاءات، التدريب، التحفيز) دور معنوي في تحقيق التنمية المستدامة، كما تبين أيضا وجود دور معنوي لتطوير الكفاءات بصفة كلية في تحقيق مؤشرات الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاجتماعي، البعد البيئي، البعد الاقتصادي).

3. نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

يوجد دور معنوي للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة (عند مستوى معنوية 0.05).

لقد تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.638$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات مع البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.408$) إلى أن الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات يفسران ما قيمته 40.8% من تحقق مؤشرات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة (عند مستوى معنوية 0.05).

4. نتائج اختبار الفرضية الرابعة:

يوجد دور معنوي للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد البيئي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة (عند مستوى معنوية 0.05).

لقد تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.447$) يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة نوعا ما بين كل من الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات مع البعد البيئي للتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.200$) إلى أن الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات يفسران ما قيمته 20.0% من تحقق مؤشرات البعد البيئي للتنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد البيئي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة (عند مستوى معنوية 0.05).

5. نتائج اختبار الفرضية الخامسة:

يوجد دور معنوي للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة (عند مستوى معنوية 0.05).

لقد تم رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.555$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات مع البعد

الاقتصادي للتنمية المستدامة، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.308$) إلى أن الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات يفسران ما قيمته 30.8% من تحقق مؤشرات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق مؤشرات البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة (عند مستوى معنوية 0.05).

6. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد دور معنوي للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في إحداث التنمية المستدامة من خلال تفعيل دور المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة في هذه العملية (عند مستوى معنوية 0.05).

تم التوصل إلى وجود علاقة معنوية طردية متوسطة بين كل من الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات مع التنمية المستدامة، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ($R=0.598$)، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.357$) تعني أن الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات يفسران ما قيمته 35.7% من تحقيق التنمية المستدامة، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة H_1 ، أي يوجد دور معنوي للإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في إحداث التنمية المستدامة من خلال تفعيل دور المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة.

نتائج البحث

تعد الإدارة المحلية بأجهزتها الثلاث (السلطة التقريرية، السلطة التنفيذية، السلطة الرقابية) ومستوياتها (الولاية، البلدية) ذات الصلاحيات المتعددة عاملاً أساسياً في تحقيق التنمية المحلية المستدامة نتيجة للوظائف التي تقوم بها سواء من الجانب التنموي أو من الجانب السياسي من خلال توفير احتياجات السكان المباشرة، والتخطيط المستقبلي للتنمية، زيادة على تحقيق الديمقراطية للمجتمع المحلي في ممارسة دوره السياسي، وكل ذلك يوحى إلى أنه لا يمكن تحقيق تنمية محلية مستدامة دون وجود إدارة محلية تفي بمحاولة تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي على مستواها كونها الجهاز الأقرب من حياة المواطن وبالتالي قدرتها في التأثير على وضعه المعيشي ومحيطه البيئي، ويمكن إدراج بعض الأدوار المهمة للإدارة المحلية من خلال الصلاحيات المخولة لهيئاتها في تحقيق التنمية المستدامة كتخفيض العبء عن السلطات المركزية وإعطائها الفرصة للتفرغ لقضايا المشاريع الكبرى وهو ما يبرز دورها في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الوطني؛ وإتاحة فرص المشاركة للمواطنين بالوحدة المحلية في صنع القرارات والسياسات المحلية والتعاون الوثيق في إعداد الخطط وإثرائها وفي عملية متابعة التنفيذ والرقابة؛ إضافة إلى الحفاظ على الخدمات الأساسية كالصحة العمومية والتعليم ورفع جودتهما؛ وحماية التربة والتنوع البيولوجي؛ والاستغلال الأمثل للموارد والتهيئة العمرانية والوقاية من الكوارث الطبيعية؛ وأيضاً المحافظة على الموارد المائية وتسيير النفايات وإدارتها.

إن الدور المعنوي الذي تلعبه الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المستدامة كان في علاقة طردية متوسطة وهذا لا يرجع إلى إخفاق في الجوانب التنظيمية أو السياسية أو المالية أو الاجتماعية للإدارة المحلية بقدر ما يرجع بالأساس إلى إخفاق في كل تلك الجوانب مجتمعة مع بعضها البعض باعتبارها وسطاً متكاملاً يتفاعل فيه التنظيم الإداري

المحلي مع التنمية المحلية لبلوغ الأهداف المنشودة، كذلك نلمس أن الدولة تسعى لإرساء نظام لا مركزي حقيقي للجماعات المحلية، والتي تجلت في التأكيد على منح الجماعات المحلية الوسائل التي تمكنها من القيام بمهامها، بالإضافة إلى هذا فهي تحاول دوما التخفيف من أزمة الجماعات المحلية باتخاذ إجراءات جديدة متعددة ظهرت أساسا في عمليات تطهير ديون البلديات وخلق ضرائب جديدة وتحويل الموارد المالية؛ إضافة إلى توسيع ومنح صلاحيات جديدة للجماعات المحلية تحررها أكثر وتخدم مصالحها ومصالح مواطنيها من خلال التحولات التي عرفها النظام القانوني للجماعات المحلية؛ فقد أدى افتقار معظم الجماعات المحلية للموارد المالية إلى شلل في أجهزتها المحلية التي اتسمت في كثير من الأحيان بعجز في تحويل الاختصاصات المعترف بها نظريا، إلى واقع ملموس، مما أدى إلى فسخ المجال أمام التدخل الحتمي للأجهزة المركزية واللامركزية ممثلة في الوالي ورئيس الدائرة للنهوض بالتنمية المحلية، وهذا ما ترتب عنه التبعية شبه المطلقة بدل اللامركزية المطلقة، وهذا ما يظهر جليا في أغلب ميزانيات الجماعات المحلية.

بما أن التنمية المستدامة تشمل كل الجوانب سواء كانت بيئية، اجتماعية، اقتصادية، وحتى ثقافية وفكرية ولما كانت تنمية المورد البشري هي العمود الرئيسي للتنمية المستدامة، كان لا بد من إعطاء الأهمية والأولوية الكافيين لها، من خلال السعي الدائم للقضاء على الفقر وتغيير أنماط الإنتاج والاستهلاك غير المستدامة، تحري العدالة والمساواة بين الأغنياء والفقراء والقضاء على الفجوة المتزايدة الاتساع بين العالمين المتقدم والنامي، ومحاولة الاستفادة من فوائد العولمة قدر الإمكان مع تقليل آثارها السلبية في نفس الوقت، وباعتبار التشغيل الكامل للموارد البشرية، هدف تسعى إلى تحقيقه كل الدول في ظل التنمية المستدامة، كان لا بد من العمل على توفير مستلزماته؛ فتنمية الموارد البشرية في ظل التنمية المستدامة هي تنمية تستلزم القضاء على الفقر ومساواة الفرص المتاحة للجميع لاسيما النساء والشباب والأطفال والفئات الضعيفة، مع العمل على توفير فرص عمل كافية لكل هاته الفئات واستمرار متابعتها من خلال التدريب والتكوين المستمرين، وتكريس العمل على تطوير الكفاءات.

التوصيات

من خلال الدراسة النظرية وبناء على نتائج الدراسة الميدانية يتقدم الباحث بمجموعة من التوصيات يمكن إيجازها في ما يلي:

- الاستثمار في المورد البشري كأهم استثمار منتج في اعتقادنا والذي يشكل المفتاح الرئيسي للتركيبة الفعالة لاستخدام أمثل للموارد المتاحة، وهو حلقة ضعيفة على مستوى الإدارة المحلية الجزائرية؛
- حل إشكالية التمويل والذي يعتبر الشرط الأساسي لنجاح البلديات في أداء أدوارها، وذلك من خلال الحرص على تامين الموارد المالية المحلية للبلدية، والتقليل من منح الإعانات المالية لها من طرف الدولة للقضاء على روح الاتكال والتخاذل؛

- صياغة الخطط الاستراتيجية وبرامج تنفيذية لمشروع التنمية المحلية في إطار التنمية المستدامة؛
- تحسين مستوى الإداريين على مستوى الجماعات المحلية ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم، عن طريق تنظيم فترات تريض والتكوين المستمر، ومنح الأولوية في التوظيف لذوي الكفاءات، فالتنمية المحلية تسعى لأن تكون تطبيقا لاقتصاد أكثر إنسانية واستثمارا بشريا في الجماعات المحلية بخصوصيتها وتراثها المحلي، مع الإلمام بمشروعية ذلك وكذلك فهم مسألة الوقت وتنمية المشاريع المشتركة التي تسعى إلى تطوير شروط حياة الأشخاص؛

- تطوير إدارة شفافة تعمل جنباً إلى جنب مع المواطنين، وقادرة على تسيير التنمية المحلية المستدامة، رغم التعقيدات التي تواجهها مع تحكم حقيقي في التقنيات العصرية لتسيير الجماعات المحلية.
- ترشيد النفقات العمومية بالموازاة مع ترتيب أولوياتها وفق ما تقتضيه متطلبات التنمية المحلية؛
- وضع استراتيجية واسعة من أجل ضمان تطوير كفاءات الموظفين وضمان تأهيلهم، خاصة وأن التقنيات الجديدة تتطلب تطوير كفاءات قادرة على مواجهة تحديات الإدارة الحديثة؛
- تفعيل شراكة القطاع العام والخاص بشكل رئيسي في مشروعات التنمية المستدامة، سواء على المستوى المحلي أو على المستوى المركزي مثل: الاتصالات اللاسلكية والطاقة والمياه والنقل، ومن المتعارف عليه أن هذه الخدمات كان يتم تقديمها بشكل أساسي من قبل القطاع العام، إذ يستلزم الكثير منها ضخ استثمارات كبيرة، وتحتاج إلى وقت طويل قبل أن تبدأ في إعطاء عائد بلغة اقتصادية، وعادة ما تكون الحكومات راغبة في أن تستمر قدرتها في السيطرة على تقديم تلك الخدمات نظراً لضرورتها للمجتمعات الحديثة، وتميل عملية تسعير هذه الخدمات نتيجة لاعتبارات اجتماعية إلى عدم المرونة، إلا أن خدمات مشروعات التنمية المستدامة المقدمة من قبل القطاع العام اتسمت في الكثير من الحالات بانخفاض درجة كفاءتها، وارتفاع أسعارها، و قلة انتشارها وإهمال صيانتها. وعليه فقد تبين في الكثير من الدراسات التي قام بها باحثون مختصون وكذا جهود المؤسسات الدولية في مجال التنمية الاقتصادية والتنمية المستدامة أنها لا تتحقق فقط بفعالية أحد القطاعين، وإنما تعتمد على تكاتف الجهود والجمع بين دور القطاع العام والقطاع الخاص وحشد كافة إمكانياتهما للمشاركة في تنظيمات مؤسسية تتولى بناء وتحديث وتشغيل مختلف المشاريع؛
- بعث التخطيط الاستراتيجي المحلي القائم على أسس علمية والذي يفضي إلى التقدم في تحقيق المشروع التنموي من قبل المجالس المتعاقبة عبر ضمان الانتقال السلس للإنجازات المخطط لها ضمن إطار استراتيجية واضحة المعالم وتصور مستقبلي للهيئة المحلية؛
- توسيع اختصاصات الهيئات المحلية بإعطاء الجماعات المحلية مرونة أكبر في تحديد احتياجاتها التنموية ثم التمكين المالي على أن تكون رقابة بعدية وذلك عبر تحرير القيود الوصائية على هذه الجماعات، ثم تفعيل دور المجالس الشعبية المحلية في الرقابة وتحقيق التوازن بينها وبين المجالس القضائية.

آفاق البحث

يتعلق هذا البحث بدراسة دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي مع دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية بولاية البليدة، وكأي بحث فلقد اكتنف بحثنا هذا مجموعة من المتغيرات التي لم يتسنى لنا تناولها بإسهاب، لهذا يُعتقد أنها تمثل مرفاً لأبحاث مستقبلية تساهم في إيجاد حلول لإشكاليات ترتبط بعناوين مختلفة نذكرها:

- تعميم دراسة موضوع البحث على ولايات أخرى تقع في مناطق مختلفة من الوطن.
- امتداد الدراسة لمختلف نشاطات الإدارة المحلية كالمالية وأدوات التسيير الحديثة المستعملة في القطاع العام.
- الشراكة العمومية الخاصة على المستوى المحلي ودورها في إحداث التنمية المحلية المستدامة.
- تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة وسبل بلوغها.
- التنمية المحلية المستدامة بين حق استغلال الموارد والمسؤولية عن حماية البيئة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دار الشروق، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000.
2. أحمد إبراهيم على الوتري، النظام الفدرالي بين النظرية والتطبيق، مكتبة التفسير، أربيل، 2008.
3. أحمد القطامين عطا الله، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
4. أحمد عارف عساف، محمود حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
5. إسماعيل بن حماد الجوهري، معجم الصحاح، دار المعرفة، بيروت، 2005.
6. أيمن عودة المعاني، الإدارة المحلية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. باتر محمد على وردم، العالم ليس للبيع: مخاطر العولمة على التنمية المستدامة، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
8. توماس وهلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمد عبد الحميد مرسى، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
9. ثابتي الحبيب وبن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الاسكندرية، 2009.
10. جورج فوديل وبيار دلفولفيه، القانون الإداري، الجزء الثاني، ترجمة منصور القاضي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
11. حسن على علي، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
12. حسين عبد القادر، الإدارة المحلية في فلسطين بين الماضي والحاضر، مكتبة دار الفكر، القدس، 2013.
13. حلمي شحادة محمد يوسف، إدارة التنمية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
14. حمدان رشيد الجمال، الإدارة المحلية ودورها في تمويل التنمية في الأردن، بدون دار نشر، إربد، 2000.
15. حمدي سليمان القبيلات، مبادئ الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
16. خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2010.
17. دوجلاس موسشيث، مبادئ التنمية المستدامة، ترجمة بهاء شهن، ط1، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2000.
18. ديب كمال، أساسيات التنمية المستدامة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
19. رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2001.
20. زيد أحمد المحيسن، الإدارة المحلية اللامركزية الإقليمية مثال تطبيقي أمانة عمان الكبرى، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 2011.
21. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
22. سامي جمال الدين، الرقابة على أعمال الإدارة، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2002.

23. سامي حسن نجم الحمداني، الإدارة المحلية وتطبيقاتها والرقابة عليها، المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة، 2014.
24. سعد الدين خليل عبد الله، إدارة مراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.
25. سليمان الطماوي، مبادئ القانون الإداري، دار الفكر العربي، القاهرة، 2009.
26. سهير إبراهيم حاجم الهيبي، الآليات القانونية الدولية لحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2014.
27. صبحي محرم، نظم الحكم المحلي الرئيسية في العالم، مركز البحوث الإدارية، القاهرة، 1970.
28. صفوان المبيضين، حسين الطراونة، توفيق عبد الهادي، المركزية واللامركزية في تنظيم الإدارة المحلية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
29. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
30. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، كتب عربية للنشر، القاهرة، 2003.
31. عادل محمد زايد، تطوير مستقبل الإدارة المحلية العربية دروس مستفادة من التجربة المصرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014.
32. عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري للتنمية، معهد الإدارة العامة، مصر، 1985.
33. عبد الرزاق الشخيلي، الإدارة المحلية دراسة مقارنة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2001.
34. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الكتاب العربي الحديث، 1993.
35. عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2013.
36. عبد المهدي عبد الله مساعدة، مبادئ في الإدارة المحلية وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1977.
37. عثمان محمد غنيم، ماجدة أحمد أبو زنت، التنمية المستدامة: فلسفتها وأساليب تخطيطها وأدوات قياسها، دار صفاء، عمان، الأردن، 2006.
38. علاء الدين عشي، شرح قانون البلدية 10/11، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2011.
39. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة طبع.
40. عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
41. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
42. عيسى مهزول، صلاحيات المجلس الشعبي البلدي في مجال العمران، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
43. كريم كشاكش، التنظيم الإداري المحلي، بدون دار نشر، إربد، 1997.
44. لعل بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
45. لويس معلوف، منجد الطلاب، مراجعة فؤاد البستاني، الطبعة 22، دار المشرق، بيروت، 1998.
46. ماجد راغب الحلو، القانون الإداري، دار المطبوعات، الاسكندرية، 1987.
47. مازن راضي ليلو، القانون الإداري، منشورات الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2008.
48. محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2013.
49. محمد الصغير بعلي، القانون الإداري (التنظيم الإداري، النشاط الإداري)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2013.
50. محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004.

51. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008.
52. محمد سعيد سلطان، إدارة المواد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
53. محمد صلاح عبد البديع السيد، نظام الإدارة المحلية في مصر بين النظرية والتطبيق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
54. محمد عبد الحميد أبو زيد، الإدارة المحلية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1999.
55. محمد عبد العزيز عجمية، إيمان عطية ناصف، التنمية الاقتصادية دراسات نظرية وتطبيقية، قسم الاقتصاد، الاسكندرية، 2000.
56. محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كل من الأردن وبريطانيا وفرنسا ومصر دراسة تحليلية مقارنة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
57. محمد عمر مولود، الفدرالية وإمكانية تطبيقها كنظام سياسي العراق نموذجا، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2009.
58. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
59. محمد محمد بدران، الإدارة المحلية، دراسات في المفاهيم والمبادئ العلمية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1986.
60. مصطفى فهمي، الحكومات المحلية في إطار الدولة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1971.
61. مصطفى ناصف، نظريات التعلم دراسة مقارنة، ترجمة على حسين حجاج، سلسلة عالم المعرفة تصدر عن المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1983.
62. معجب بن أحمد معجب الزهراني، التنمية المستدامة وتطبيقاتها التربوية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
63. ميشيل تودارو، ترجمة محمود حسن حسني، محمود حامد محمود، التنمية الاقتصادية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
64. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
65. نبيل محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
66. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
67. نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
68. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات -، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
69. نواف كنعان، القانون الإداري، الكتاب الأول، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
70. هاني علي الطهراوي، قانون الإدارة المحلية، الحكم المحلي في الأردن وبريطانيا، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
71. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ب. المقالات

72. الأمم المتحدة، أهداف التنمية المستدامة - 17 هدفا لتحويل عالمنا-، متاح على:
<http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/mdgs>
73. أهم محاور التنمية الاجتماعية، متاح على:
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/126838>
74. برنامج الإنعاش الاقتصادي، مصالح رئاسة الحكومة، وثيقة من على الموقع: www.cg.gov.dz/dossier/plan-relane.htm

75. بشير فريك، منتخبو البلديات مفسدون أم ضحايا؟، مركز الشروق للإنتاج والنشر الاعلامي، الجزائر، 2014.
76. بوفليح نبيل، دراسة تقييمية لسياسة الإنعاش الاقتصادي المطبقة في الجزائر في الفترة 2000-2010، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2012.
77. بيان اجتماع مجلس الوزراء، برنامج التنمية الخماسي 2010-2014، وثيقة إلكترونية.
78. جلال خشيب، نظرية مراحل النمو الاقتصادي عند والت روستو، متاح على الموقع: <http://www.alukah.net/culture>
79. حسان التليلي، أبعاد التنمية المستدامة الثلاثة، متاح على: <http://www.mc-doualiya.com/chronicles/evirionnement-mcd/20101215-sustainable-development-economy-environemental>
80. حمود القديمي، مبادئ الإدارة المحلية [على الخط]، متاح على <http://dralqudaimi.blogspot.com/>
81. عبد الله بن جمعان الغامدي، التنمية المستدامة بين الحق في استغلال الموارد الطبيعية والمسؤولية عن حماية البيئة، أوت 2007، متاح على الموقع: <http://csrsa.net/post/648>
82. عز الدين آدم أنور، التنمية المستدامة بين النظرية والتطبيق، متاح على: <http://www.alarabimag.com/books/zip/9983.zip>
83. علاوي عبد الفتاح، التطور التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورهما في إحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2007.
84. علي عبد الرحمان علي، أبعاد التنمية المستدامة، متاح على: <https://fr.scribd.com/document/211477616/>
85. علي لونيس، إدارة الموارد البشرية كاستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة في المجتمع، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد: 14، جوان 2011، متاح على: <http://revues.univ-setif2.dz/index.php?id=518>
86. غادة الحلايقة، طرق إبرام الصفقات العمومية، متاح على <http://mawdoo3.com>
87. فاطمة مبارك، التنمية المستدامة أصلها ونشأتها، مجلة بيئة المدن الإلكترونية، العدد الثالث عشر، يناير 2016.
88. فلاح حسين، التنمية المستدامة، متاح على: www.alnoor.se/article.asp
89. كربالي بغداد، حمداني محمد، استراتيجيات وسياسات التنمية في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية بالجزائر، مجلة العلوم الانسانية، العدد 45، 2010.
90. كريم زمران، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، بسكرة، الجزائر، 2010.
91. كريم زمران، التنمية المستدامة في الجزائر من خلال برنامج الإنعاش الاقتصادي 2001-2004، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، بسكرة، الجزائر، 2010.
92. كمال منصوري، سماح صويلح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07، جوان 2010.
93. ماجدة أبو زنت وعثمان محمد غنيم، التنمية المستدامة من منظور الثقافة العربية الإسلامية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلة، علمية محكمة تصدر عن عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، المجلد 36، العدد 1، كانون الثاني (جانفي) 2009.
94. محمد محمود الطعامة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.

95. مصطفى عطية جمعة، خصائص التنمية المستدامة واستراتيجياتها، متاح على: <http://www.alukah.net/culture/0/106505/#ixzz4qWxssYQM>
96. مفهوم التنمية الاجتماعية، متاح على: <http://mawdoo3.com>
- ج. المداخلات
97. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، المؤتمر العربي الخامس، الشارقة، الإمارات، مارس 2007.
98. براق محمد، رابع بن الشايب، تسيير الكفاءات وتطويرها، مداخلات ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004 .
99. برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، مداخلات ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية -مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 22/21 فيفري 2012.
100. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطق اليد العاملة إلى منطق الرأسمال الاستراتيجي، مداخلات ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
101. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلات مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
102. بوشنيخ عائشة، العمل الجماعي: لماذا وكيف؟ -التدريب التعاوني-، مداخلات ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.
103. بوعشة مبارك، الاقتصاد الجزائري: من تقييم مخططات التنمية على تقييم البرامج الاستثمارية -مقاربة نقدية-، أبحاث الملتقى الدولي: تقييم آثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، أيام 11-12 مارس 2013، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013.
104. حسام قضيب، تقييم كفاءة وفاعلية الآليات المحلية لصناعة القرار في إدارة العمران الحضري، المؤتمر العربي الإقليمي، تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، 2003.
105. حسين فريجة، الرشادة الإدارية ودورها في تنمية الإدارة المحلية، مداخلات ضمن الملتقى الدولي الخامس الدور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية، 03 و 04 ماي 2009، مجلة الاجتهاد القضائي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السادس أبريل 2010.
106. الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلات ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 09-10 مارس 2004.
107. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلات ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004.
108. صالح ناجية، مخناش فتيحة، أثر برنامج دعم الإنعاش الاقتصادي والبرنامج التكميلي لدعم النمو وبرنامج التنمية الخماسي على النمو الاقتصادي (2001-2014): نحو تحديات آفاق النمو الاقتصادي الفعلي والمستديم،

- أبحاث الملتقى الدولي: تقييم أثار برامج الاستثمارات العامة وانعكاساتها على التشغيل والاستثمار والنمو الاقتصادي خلال الفترة 2001-2014، أيام 11-12 مارس 2013، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013.
109. صليحة مقاسوي وهند جمعوني، نحو مقاربات نظرية حديثة لدراسة التنمية الاقتصادية، ملتقى وطني حول الاقتصاد الجزائري: قراءات حديثة في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر - باتنة، السنة الجامعية: 2009 - 2010.
110. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، التنمية البشرية ومقومات تحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، المؤتمر العربي السادس للإدارة البيئية بعنوان "التنمية البشرية وآثارها على التنمية المستدامة"، مصر، 2007.
111. عبد الفتاح بوخمحم، شابولية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005.
112. عجاج محمود، كمال بايزيد، أهمية الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول: آليات تطوير الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، البلدة، 02/03 جوان 2014.
113. عمار عماري، إشكالية التنمية المستدامة وأبعادها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف، 07، 08 أبريل 2008.
114. فالي نبيلة، التنمية من النمو إلى الاستدامة، مؤتمر علمي دولي بعنوان التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، يومي 07/08 أبريل 2008، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف.
115. فرحي خديجة، بن لكحل محمد أمين، دور الحكومة في تحسين أداء الإدارة المحلية لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثاني حول: آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، البلدة، 02، 03 جوان 2014.
116. فوزي عبد الرزاق، كاتية بوروية، التنمية المستدامة ورهانات النظام الليبرالي بين الواقع والأفاق المستقبلية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة سطيف، 07/08 أبريل 2008.
117. كمال منصوري، الهام منصوري، مساهمة مهارات القطب (المهارات المحورية) في تحقيق الميزة التنافسية، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 21-22 فيفري 2012.
118. محمد سليمان طابع، أساليب ووسائل تحقيق التنمية المحلية والريفية، المشاركة الشعبية مدخلا، أوراق وبحوث ندوة حول: التنمية المحلية والريفية - وسيلة الحكومات لتحقيق تنمية محلية وريفية شاملة، القاهرة 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
119. مزباني فريدة، دور الجماعات المحلية في مجال الاستثمار، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس "دور ومكانة الجماعات المحلية في الدول المغاربية"، ماي 2009، مجلة الاجتهاد القضائي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، يسكرة، العدد السادس، أبريل 2010.
120. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة المحلية والبلديات في الوطن العربي، المؤتمر العربي الخامس، الشارقة، الإمارات، مارس 2007.
121. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، النمو الحضري في الوطن العربي، المؤتمر الرابع عشر للشؤون الاجتماعية، جامعة الدول العربية، 1999.

122. موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات -الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09-مارس 2005.
123. نحى الغصبي ابو عجرم، دور الوعي البلدي في التنمية المحلية، مداخلة في مؤتمر العمل البلدي الأول، مركز البحرين للمؤتمرات.
- د. المواقع الالكترونية
124. موقع التنمية الإدارية <http://kenanaonline.com>
125. موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، <http://www.interieur.gov.dz>
126. <http://ec.europa.eu/enlargement/taiaex/dyn/taiaex-events/library>
127. <http://www.onplc.org.dz>
128. collective, document sur le site : www.chaire-compétences.uqam.ca.
129. http://www.un.org/sustainabledevelopment/ar/wp-content/uploads/sites/2/2015/01/Wheel-transp-resized.ar_3.png
- هـ. القوانين
130. المواد 105-110 و 114 من القانون 11/10 المتضمن قانون البلدية.
131. المواد 52-59 من القانون رقم 90/29 المتعلق بالتهيئة والتعمير المؤرخ في 01/12/1990. المعدل والمتمم ، جريدة رسمية عدد 52.
132. المواد 80 و 81 من القانون 07/12 المتضمن قانون الولاية
133. المواد 88-89-90 و 91 من القانون رقم 07/12 المتضمن قانون الولاية.
134. المرسوم رقم 373.81 المؤرخ في 26/12/1981 الذي يحدد صلاحيات البلدية والولاية واختصاصاتها في قطاع الفلاحة، الجريدة الرسمية العدد 52، مؤرخة في 1981/12/29.
135. المرسوم التنفيذي رقم 10 - 20 المؤرخ في 12 يناير 2010، المتضمن تنظيم لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار وتشكيلها وسيورها، ج ر ج ج العدد 04 لسنة 2010.
136. المادة 16 من قانون المالية لسنة 2009.
137. المادة 77 من القانون رقم 07/12 المتضمن قانون الولاية
138. المادة 122 من القانون 10/11 المتضمن قانون البلدية.
139. المادة 16 من القانون رقم 29/90 المؤرخ في 1 ديسمبر 1990 المتعلق بالتهيئة والتعمير، ج ر ج ج العدد 52 لسنة 1990، المعدل والمتمم بالقانون رقم 05/04 المؤرخ في 2004 ، ج ر ج ج العدد 51 لسنة 2004 .
- و. مذكرات
140. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
141. سملاي يحضية، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
- ز. التقارير
142. تقرير التنمية لسنة 1990، ص 50.
143. تقرير برنامج الأمم المتحدة للإتماء، التنمية الإنسانية العربية للعام 2002.

144. الفقرة الأولى من القرار رقم 196/52 المتعلق بتنمية الموارد البشرية لأغراض التنمية، والصادر عن الجمعية العام للأمم المتحدة في جلستها العامة رقم 77 سنة 1997.
145. المجلس الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي، الندوة العامة العادية الثالثة والعشرون، السادس الأول، 2003.
146. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير حول الظرف الاقتصادي والاجتماعي للسداسي الثاني من سنة 2001، الدورة العامة التاسعة عشر، نوفمبر 2001.

ثانيا: مراجع باللغة الاجنبية

أ. الكتب

147. Abdelhafid Ossoukine, **La transparence administrative**, Edition Dar El Gharb, Oran, Algérie, 2002.
148. Boyé M, Repert G, **Gérer les compétences dans les services publics**, Edition d'organisation, Paris, 1994.
149. Celile Dejoux : **Les Compétences Au Coeur De L'entreprise**, éditions D'organisation, Paris, 2001.
150. Claire beyou, **manager les compétences**, édition liaisons, paris, 2003.
151. **Code Administrative**, Dalloz, 1998.
152. Commission européenne, **observatoire des PME européennes**, L'internationalisation des PME, Publications — DG Entreprises, 2003.
153. Daniel Held et Jean-Marc Riss, **Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante**, revue Employeur Suisse, no 13, 1998.
154. DIMITRI Weiss, **Les Ressources Humaines**, Edition d'organisation, Paris, 2000.
155. EKIOU Lakhdar, **Gestion du Personnel**, Edition d'organisation, 3^{ème} Edition, Québec, 1990.
156. Fanny Barbier, André Brunetière, **Manifeste pour le lien social**, édition liaison, France, 1997.
157. François Robbe: «Interventionnisme et libre administration des collectivités territoriales», 2002, Librairie Générale De Droit Et. De Jurisprudence. E.J.A. Paris.
158. Georges Lavalette , Maria niculescu, **les stratégies de la croissance**, éditions d'organisations, paris, France, 1999.
159. Guy le Boterf, **Ingénierie et évolution des compétences**, 3^{ème} édition, éditions d'organisations, France, 2001.
160. Igalens J, **Audit des Ressources Humaines**, édition Liaisons, 1994.
161. J. Brilman, **L'Entreprise réinventée**, Éditions d'Organisation, 4^{ème} édition, Paris, 1996.
162. J. Brilman: **Les Meilleurs Pratique du Management**, 3^{ème} éd, 2001.
163. Jean Brilman, **Les meilleurs pratiques de management**, édition d'organisation, Paris 1998.
164. Jean-Marie Peretti: **Dictionnaire de Ressources Humaines**, 4^{ème} éd., Vuibert, 2005.
165. Jérôme Fromageau et Philippe Guttinger: **Droit de l'environnement** , Edition Eycolles, Paris, 1993.
166. Karen DELCHET, Qu'est-ce que le développement durable, Edition AFNOR, Paris, France, 2003.
167. KOHEN Annick, **Toute la Fonction Ressources Humaines**, Dunod, Paris, 2006.
168. L.Lendrevie, D.Lindon, **Mercator: théorie et pratique du marketing**, édition Dolloz, 7^{ème} édition, paris, 2003.
169. **La planète Terre entre nos mains**, Conférence des Nations Unies sur l'environnement, Rio DE Janeiro, La documentation française, Juin 1992.
170. Le Boterf G: **Construire les compétences individuelles et collective**, ed Organisation, 2000.
171. Le Boterf G: **L'ingénierie des Compétences**, les éditions D'organisations, Paris, 2^{ème} édition, 2000.

172. Levey- leboyer, **la gestion des compétences**, édition organisation, 2^{ème} édition, paris, 1997.
173. Lou Van Beirendonck, **Tous compétents: Le management des compétences dans l'entreprise**, édition, boeck, Belgique, 2006.
174. Luc Saïdj, **Les moyens d'intervention des collectivités locales: l'intervention par les aides directes**, Librairie Générale De Droit Et De Jurisprudence : E. J.A, Paris. 2002.
175. MASSOT Pierre FEISHAMMEL Daniél, **Pilotage des Compétences et de La Formation**, Edition ANFOR, Paris, 2001.
176. Michel Bazex: **L'évolution des relations entre les collectivités locales et les entreprises**, Librairie Générale De Droit Et De Jurisprudence, E.J.A, Paris. 2002.
177. Ministère de l'industrie du Canada, **La mesure du développement durable: étude des pratiques en vigueur**, document hors-série n° 17, novembre 1997.
178. Ministère de l'industrie du Canada, **Le développement durable: concepts, mesures et déficiences des marchés et des politiques au niveau de l'économie ouverte**, document hors-série n° 16, octobre 1997.
179. Nina KOUSNETZOFF, **Le développement durable: quelles limite à quelle croissance**, Edition découverte – collection repères, 2003.
180. Parmentier Christophe, **l'essentiel de la formation**, Ed d'organisation, paris 2003.
181. Patrick Audebert lasrochas, Jean-marie Beeq, Claude dellièrre et autres, **Leséquipes intelligentes**, 2^{ème} tirage, éditions d'organisations, France, 2000.
182. Paul DE BAKER, **les indicateurs financiers du développement durable**, Editions d'Organisation, Paris, France, 2005.
183. Penrose E, **The theory of the growth of the firm**, busil, Blackwell, 1959.
184. Philippe Lorino: **Méthodes et Pratiques de la Performance**, Ed. Organisation , Paris, 2000.
185. Philippe Zarifian, **Objectif Compétence: Pour une nouvelle logique**, paris, éditions Liaisons, 1999.
186. Phillipe zarifian, **le modèle de la compétence**, éditions liaisons, paris, 2001.
187. Phillipe eray, **Précis de développement des entreprises**, édition liaisons, paris, France, 1999.
188. Sekiou Lakhdar, **Gestion du personnel**, Edition d'organisation, Paris, 1986.
189. Shimon L.Dolan, et autres, **La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles)**, 3^{ème} édition, édition village mondiale, Canada, 2002.
190. Soyer Jaques, **Fonction Formation**, Edition d'organisation, 1998, Paris.
191. Stephane A. Tywoniak, « **Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le management stratégique** », AIMS, France, 1997.
192. Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, édition d'organisation, Paris.

ب. المقالات

193. T.Durand, **L'alchimie de compétence, Dossier des compétences: de la théorie au terrain**, Revue Française de gestion, N° 128, 2000.

ج. المداخلات

194. CNPF « Conseil National Du Patronat Français », **Journées internationales de la formation « Objectifs compétences »**, DEAUVILLE, 1998.
195. Xavier THUNIS, **le développement durable: une seconde nature**, cycle de conférences organisé par les facultés universitaire saint Louis de Bruxelles en partenariat avec la fondation pour les générations futures, septembre à décembre 2004.

د. التقارير

196. Cotter B, Hannan K, **Our Community Our Future**, A guide to Local Agenda 21, Commonwealth of Australia, Canberra, 1999, pp 12, 13, available at: <https://www.parksleisure.com.au/documents/item/1189>.
197. Guide de Gestion des Ressources Humaines, Techno compétences, Québec, 2003.
198. World Bank, **a public expenditure view**, Report N 36270 Vol 1, 2007.

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبيان

استبانة حول موضوع:

دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في التنمية المستدامة على المستوى المحلي
-دراسة عينة من المشاريع التنموية المحلية-

تحية طيبة...وبعد:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات على مستواها في تحقيق التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية، وذلك في إطار التحضير لشهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال بجامعة البليدة 2، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نظرا لأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة ليرجى التكرم بملء الاستمارة المرفقة بموضوعية ودقة، علما أن ما تدلون به من إجابات سنتعامل معه بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهماتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة، وعلى تكرمكم بتخصيص وقت من وقتكم لهذا العمل.

ضع علامة X أمام الإجابة المناسبة:

البيانات الشخصية:

1. العمر: أقل من 25 سنة ☐ ، من 25 إلى 40 سنة ☐ ، أكثر من 41 سنة ☐
2. المؤهل العلمي: أقل من ثانوي ☐ ، ثانوي ☐ ، ليسانس ☐ ، مهندس ☐ ، شهادة أخرى ☐
3. الوظيفة الحالية: رئيس مصلحة ☐ ، موظف إداري ☐ ، عضو بالمجلس المحلي ☐ ، أخرى ☐
4. طبيعة المنصب: دائم ☐ ، مؤقت ☐
5. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ ، من 5 إلى 10 سنوات ☐ ، من 11 إلى 15 سنة ☐ ، من 16 إلى 20 سنة ☐ ، أكثر من 21 سنة ☐

المحور الأول: الإدارة المحلية					
لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارات
الشخصية المعنوية					تعمل الهيئة المحلية على تمويل المشاريع بالاعتماد على:
					6. ترحيل فائض إيراداتها للمنة المقبلة؛
					7. إيجار أملاكها العقارية والمنقولات؛
					8. ريع أملاكها العقارية والأراضي؛
					9. أرباح مشاريعها الاقتصادية؛
					10. التبرعات والهبات.
					تعمل الهيئة المحلية على:
					11. التعاقد مع الأطراف الخارجية من أجل إدارة شؤونها المحلية؛
					12. قبول الهبات والوصايا من أجل إدارة شؤونها المحلية؛
					13. تحصيل الائتمانات من أجل إدارة شؤونها المحلية؛
					14. إصدار قرارات ملزمة للأفراد.
					تتمتع الهيئة المحلية بـ:
					15. حق التنفيذ المباشر للقرارات؛
					16. سلطة فرض الرسوم الجديدة؛
المجالس المنتخبة					17. سلطة تعديل الرسوم القديمة؛
					18. حق نزع الملكية للمنفعة العامة؛
					19. حق إبرام العقود الإدارية مع المقاولات والمتعاملين الخواص.
					20. يشكل نظام انتخاب المجالس المحلية تطبيقا للديمقراطية الإدارية.
					21. يرتبط أعضاء المجلس المنتخب ارتباطا مباشرا بالمصالح المحلية.
					22. يضمن المجلس المنتخب الإشراف على المصالح المحلية من طرف المعنيين بالأمر بأنفسهم.
					23. تعبر المجالس المنتخبة عن إرادة الشخص المعنوي العام الإقليمي.
					24. يضمن تشكيل المجالس المحلية بالانتخاب استقلالا حقيقيا بالنظر إلى طبيعة أعمال هذه المجالس.
					يتمتع المجلس المحلي المنتخب:
					25. باستقلالية في حدود اختصاصه تجاه السلطة المركزية؛
					26. باتخاذ القرارات دون أن تكون خاضعة لتوجيهات الإدارة المركزية؛
					27. بحرية إنشاء المرافق المحلية داخل حدود الهيئة المحلية؛
					28. بحرية إدارة المرافق المحلية داخل حدود الهيئة المحلية؛
					29. بالقدرة الذاتية ماليا للقيام بالواجبات الموكلة إليه؛
الرقابة					30. بالقدرة الذاتية إداريا للقيام بالواجبات الموكلة إليه.
					31. تسهم وسائل الاعلام في التأثير على الرأي العام في تحديد اتجاهاته نحو الهيئات المحلية.
					32. تجسد التظاهرات السلمية وسيلة مهمة من وسائل الرقابة الشعبية على الهيئات المحلية.
					تتمثل الرقابة الشعبية في استعمال المجلس المنتخب:
					33. للموافقة على بعض قرارات الهيئة المحلية قبل أن توضع محل التنفيذ؛
					34. لرفض بعض قرارات الهيئة المحلية قبل أن توضع محل التنفيذ.
					35. تمتد الرقابة الشعبية لهيئة الناخبين في اعطاء الحق في عزل أعضاء فقدت الثقة بهم في الهيئة المحلية.
					يمارس الرأي العام رقابته عن طريق:
					36. وسائل الاعلام المختلفة تجاه الهيئات المحلية؛
					37. الأحزاب السياسية تجاه الهيئات المحلية.
					تهدف الرقابة القضائية إلى:
					38. تقويم عمل الهيئات المحلية في الإدارة المحلية؛
					39. إجبار الهيئات المحلية على احترام قوانين الإدارة المحلية؛
					40. التعرض لمشروعية تصرفات الهيئات المحلية من خلال الدعاوى القضائية؛
					41. التعرض لقرارات الهيئة المحلية التي تشوبها عيوب إدارية بالإلغاء؛
					42. التعرض لقرارات الهيئة المحلية التي تمس بحقوق وحرية الأفراد بالإلغاء.
					43. تمكن الرقابة الإدارية من إيقاف المجالس المحلية لمدة معينة من أجل تحقيق المصلحة العامة.
					44. يحد اكتفاء الهيئات المحلية ماديا من الرقابة المالية على الموازنة.

المحور الثاني: تطوير الكفاءات					
لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً	العبارات
استراتيجية اختيار الموارد البشرية والكفاءات	تضمن استراتيجية اختيار الموارد البشرية والكفاءات في الهيئات المحلية:				
					45. تلبية حاجاتها بالتخصصات المطلوبة؛
					46. تحقيق الأهداف المسطرة؛
					47. استخدام أمثل للموارد البشرية؛
					48. توزيع عادل للكفاءات الفردية.
	تسهم استراتيجية الاختيار من داخل الهيئات المحلية في:				
					49. تقليل الاعتماد على سوق العمل الخارجي؛
					50. التركيز على تأهيل وتنمية الكفاءات المحلية المتاحة؛
					51. المحافظة على الكفاءات المستوعبة لخصوصية الإدارة المحلية؛
					52. رفع الروح المعنوية للعاملين؛
					53. تحقيق الرضا الوظيفي؛
					54. انخفاض تكاليف اختيار وتدريب كفاءات أخرى من الخارج؛
					55. سرعة تكيف الأفراد في بيئة العمل.
	تضمن استراتيجية الاختيار من خارج الهيئات المحلية:				
					56. ربط سوق العمل ومتطلبات تمييز الكفاءات؛
					57. الاستفادة من الخبرات الجيدة.
					58. تلجأ الهيئات المحلية إلى استراتيجية الاختيار من الخارج في حالة عدم إمكانية تأمين ذلك من الداخل.
التأهيل	يضمن التدريب في الهيئة المحلية:				
					59. تنويع المهارات والخبرات؛
					60. اكتشاف الكفاءات؛
					61. زيادة مردودية العامل وتحسين الأداء؛
					62. تغيير مفاهيم الفرد واتجاهاته بشكل فعل وذو كفاءة؛
					63. تجنب الأخطاء وتقليص العيوب؛
					64. تقليل الحاجة للإشراف؛
					65. الاستثمار العقلاني للموارد البشرية؛
					66. الاستغلال الأمثل للمورد البشري.
	يضمن التحفيز في الهيئات المحلية:				
التحفيز					67. تحقيق أهداف الهيئة والعاملين معاً؛
					68. رفع الكفاءة الانتاجية للعامل كما ونوعاً؛
					69. خلق الشعور بالاستقرار للعاملين؛
					70. خلق الشعور بالولاء للهيئة؛
	يعد من التحفيز في الإدارة المحلية:				
					71. إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف؛
					72. الاعتراف بمجهودات العمال وتقديرهم؛
					73. تفويض المسؤول اقتراحات وإبداعات العمال ووضع الممكن منها محل التطبيق؛
					74. تمييز ممتلكات الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل؛
					75. استخدام المستوى العلمي في تحديد المهارات؛
					76. تمييز الكفاءات من خلال مساهمتها في تحسين جودة الخدمة وتوفير وقت العمل؛
					77. تمييز الكفاءات من خلال مساهمتها في توفير أي مورد مالي.

المحور الثالث: التنمية المستدامة عن طريق المشاريع التنموية المحلية					
لا أوافق تماما	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماما	العبارات
المؤشرات الاجتماعية					تضمن المشاريع المحلية في قطاع الصحة:
					78. استفادة السكان من المرافق الصحية و اجتناب الأمراض المحلية بشكل كاف؛
					79. متابعة تطعيم الأطفال بصفة دورية في مدارس الهيئات المحلية بالتنسيق مع المصالح الصحية؛
					80. نظافة المياه الصالحة للشرب وخلوها من الأمراض.
					تضمن المشاريع المحلية في قطاع التربية والتعليم:
					81. التعليم لأبناء سكان الهيئة المحلية؛
					82. رفع مستوى التعليم بتوفير الهياكل التربوية؛
					83. رفع نسبة الأطفال المتمدرسين؛
					84. الحد من التسرب المدرسي.
					تضمن المشاريع السكنية المحلية:
					85. خارج المدن الكبرى تشجيع التنمية القروية؛
المؤشرات البيئية					86. خارج المدن الكبيرة إبطاء حركة الهجرة نحو المدن؛
					87. الحد من انتشار المشردين والعائلات دون مأوى؛
					88. الحد من انتشار البناءات الفوضوية والأحياء القصديرية.
					89. تضمن المشاريع المحلية استفادة سكان الهيئة المحلية من المنشآت الرياضية ودور الشباب بشكل كاف.
					90. تضمن المشاريع المحلية توفير المكتبات البلدية لسكان الهيئات المحلية بشكل كاف.
					91. تضمن مشاريع المنشآت الإدارية الحد من تنقل الأشخاص بتوفير الفروع الإدارية والبلدية.
					92. تسهم المشاريع المحلية في خلق مناصب الشغل وبالتالي مكافحة الفقر.
					تضمن مشاريع تهيئة الطرقات والمسالك على مستوى الهيئات المحلية:
					93. تسهيل عملية فك العزلة عن الريف؛
					94. تشجيع السكن الريفي.
					95. تسهم المشاريع المحلية المنجزة على الأراضي غير الفلاحية في حماية الأراضي الفلاحية.
المؤشرات الاقتصادية					96. تسهم الهيئات المحلية في حماية البيئة باشتراط مشاريع وعمليات تصنيع صديقة للبيئة.
					97. تضمن مشاريع امدادات المياه الصالحة للري في المناطق الريفية حماية الفلاحة وانتشارها.
					98. تضمن المشاريع المحلية المبنية على استحداث ممارسات وتكنولوجيات زراعية محسنة زيادة الغلة.
					تسهم مشاريع السدود وخزانات المياه وتحويلات المياه في:
					99. الحد من ظاهرة استنفاد الامدادات المتاحة؛
					100. الحد من ضخ المياه الجوفية بمعدلات غير مستدامة؛
					101. الاستفادة من مياه الوديان والأنهار؛
					102. الحد من الري بالمياه المستعملة والضارة.
					103. تضمن مشاريع الردم التقني للنفايات ورسكلتها الحد من انتشار النفايات.
					104. تضمن مشاريع الجسور وقنوات الصرف والفلاحة مكافحة أخطار الفيضانات.
					تسهم المشاريع التنموية المحلية في:
					105. خلق مناصب الشغل وفرص العمل في الهيئة المحلية؛
المؤشرات الاجتماعية					106. خلق فرص عمل أثناء الإنجاز ومناصب بعد الإنجاز؛
					107. رفع القدرة الشرائية للسكان؛
					108. زيادة دخل الهيئة المحلية من الضرائب والرسوم؛
					109. زيادة دخل الهيئة المحلية من تأجير الممتلكات.
					110. تسهم مشاريع مراكز دفن النفايات في زيادة مداخيل الهيئة المحلية من خلال حقوق الاستغلال.
					111. تسهم مشاريع رسكلة النفايات من الاستفادة من مخرجات النفايات الممكن اعادة تدويرها وبيعها.
					112. تسهم مشاريع الإنارة العمومية المقتصدة للطاقة في ترشيد استهلاك الطاقة.
					113. تضمن المشاريع السياحية زيادة دخل الهيئة المحلية بتحويلها لوجه سياحية.
					تسهم مشاريع الصناعة التحويلية في:
					114. تحويل المنتجات الفلاحية النباتية في الهيئة المحلية؛
					115. تحويل المنتجات الفلاحية الحيوانية في الهيئة المحلية.

...شكرا لتعاونكم

الملحق رقم (2): مخرجات برنامج spss

Corrélation de Pearson	س6	,244	س45	,452**	س78	,363**
Sig. (bilatérale)		,033		0,000		0,001
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س7	,391**	س46	,679**	س79	,589**
Sig. (bilatérale)		,000		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س8	,394**	س47	,769**	س80	,652**
Sig. (bilatérale)		,000		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س9	,338**	س48	,379**	س81	,643**
Sig. (bilatérale)		,001		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س10	,278**	س49	,631**	س82	,562**
Sig. (bilatérale)		,009		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س11	,360**	س50	,618**	س83	,611**
Sig. (bilatérale)		,001		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س12	,465**	س51	,529**	س84	,551**
Sig. (bilatérale)		,000		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س13	,327**	س52	,737**	س85	,621**
Sig. (bilatérale)		,002		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س14	,439**	س53	,664**	س86	,618**
Sig. (bilatérale)		,000		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س15	,400**	س54	,685**	س87	,590**
Sig. (bilatérale)		,000		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س16	,441**	س55	,777**	س88	,684**
Sig. (bilatérale)		,000		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س17	,451**	س56	,452**	س89	,517**
Sig. (bilatérale)		,000		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س18	,519**	س57	,605**	س90	,580**
Sig. (bilatérale)		,000		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س19	,315**	س58	,575**	س91	,627**
Sig. (bilatérale)		,003		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س20	,277**	س59	,685**	س92	,719**
Sig. (bilatérale)		,009		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س21	,474**	س60	,742**	س93	,740**
Sig. (bilatérale)		,000		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س22	,322**	س61	,667**	س94	,542**
Sig. (bilatérale)		,002		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س23	,435**	س62	,772**	س95	,683**
Sig. (bilatérale)		,000		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س24	,418**	س63	,607**	س96	,749**
Sig. (bilatérale)		,000		0,000		0,000
N		88		88		88
Corrélation de Pearson	س25	,247	س64	,527**	س97	,692**
Sig. (bilatérale)		,036		0,000		0,000

N	88	88	88
Corrélation de Pearson	26 من 534**	65 من 679**	98 من 656**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	27 من 531**	66 من 617**	99 من 598**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	28 من 494**	67 من 741**	100 من 597**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	29 من 502**	68 من 688**	101 من 724**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	30 من 414**	69 من 822**	102 من 760**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	31 من 288	70 من 685**	103 من 650**
Sig. (bilatérale)	,041	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	32 من 523**	71 من 653**	104 من 613**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	33 من 408**	72 من 712**	105 من 608**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	34 من 571**	73 من 680**	106 من 664**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	35 من 535**	74 من 744**	107 من 620**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	36 من 509**	75 من 628**	108 من 514**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	37 من 530**	76 من 726**	109 من 420**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	38 من 593**	76 من 579**	110 من 558**
Sig. (bilatérale)	,000	0,000	0,000
N	88	88	88
Corrélation de Pearson	39 من 612**		111 من 552**
Sig. (bilatérale)	,000		0,000
N	88		88
Corrélation de Pearson	40 من 528**		112 من 685**
Sig. (bilatérale)	,000		0,000
N	88		88
Corrélation de Pearson	41 من 568**		113 من 619**
Sig. (bilatérale)	,000		0,000
N	88		88
Corrélation de Pearson	42 من 529**		114 من 571**
Sig. (bilatérale)	,000		0,000
N	88		88
Corrélation de Pearson	43 من 355**		115 من 662**
Sig. (bilatérale)	,001		0,000
N	88		88
Corrélation de Pearson	44 من 246*		
Sig. (bilatérale)	,021		
N	88		

GET

FILE='C:\Users\younes\Desktop\افراغ\الاستبيان.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,759

RELIABILITY

/VARIABLES=س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

	Nombre d'éléments
Alpha de Cronbach	,789

RELIABILITY

/VARIABLES=س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	14

RELIABILITY

/VARIABLES=س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21
س22 س23 س24 س25 س26 س27
س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	39

RELIABILITY

/VARIABLES=س45 س46 س47 س48 س49 س50 س51 س52 س53 س54 س55 س56 س57 س58
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,768	14

RELIABILITY

/VARIABLES=س59 س60 س61 س62 س63 س64 س65 س66

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	8

RELIABILITY

/VARIABLES=س67 س68 س69 س70 س71 س72 س73 س74 س75 س76 س77

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	11

RELIABILITY

```

/VARIABLES=س45 س46 س47 س48 س49 س50 س51 س52 س53 س54 س55 س56 س57 س58 س59
س60 س61 س62 س63 س64 س65
س66 س67 س68 س69 س70 س71 س72 س73 س74 س75 س76 س77
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	33

RELIABILITY

```

/VARIABLES=س78 س79 س80 س81 س82 س83 س84 س85 س86 س87 س88 س89 س90 س91 س92
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,901	15

RELIABILITY

/VARIABLES=س93 س94 س95 س96 س97 س98 س99 س100 س101 س102 س103 س104
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	12

RELIABILITY

/VARIABLES=س105 س106 س107 س108 س109 س110 س111 س112 س113 س114 س115
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,873	11

RELIABILITY

/VARIABLES=س78 س79 س80 س81 س82 س83 س84 س85 س86 س87 س88 س89 س90 س91 س92
س93 س94 س95 س96 س97 س98
س99 س100 س101 س102 س103 س104 س105 س106 س107 س108 س109 س110 س111 س112
س113 س114 س115
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,955	38

RELIABILITY

/VARIABLES=س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21
س22 س23 س24 س25 س26 س27
س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 س45
س46 س47 س48 س49 س50 س51 س52
س53 س54 س55 س56 س57 س58 س59 س60 س61 س62 س63 س64 س65 س66 س67 س68 س69 س70
س71 س72 س73 س74 س75 س76 س77
س78 س79 س80 س81 س82 س83 س84 س85 س86 س87 س88 س89 س90 س91 س92 س93 س94 س95
س96 س97 س98 س99 س100 س101
س102 س103 س104 س105 س106 س107 س108 س109 س110 س111 س112 س113 س114 س115
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	88	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	88	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,961	110

Fréquences

Statistiques

		العمر	العلمي المؤهل	الحالية الوظيفة	المنصب طبيعة	المهنية الخبرة
N	Valide	88	88	88	88	88
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 25 من أقل	4	4,5	4,5	4,5
	سنة 40 إلى 25 من	61	69,3	69,3	73,9
	سنة 41 من أكثر	23	26,1	26,1	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

		العلمي المؤهل		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ثانوي من أقل	4	4,5	4,5	4,5
	ثانوي	24	27,3	27,3	31,8
	ليسانس	38	43,2	43,2	75,0
	مهندس	13	14,8	14,8	89,8
	أخرى شهادة	9	10,2	10,2	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

		الحالية الوظيفة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	مصلحة رئيس	14	15,9	15,9	15,9
	إداري موظف	58	65,9	65,9	81,8
	المحلي بالمجلس عضو	1	1,1	1,1	83,0
	أخرى	15	17,0	17,0	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

		المنصب_ طبيعة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	70	79,5	79,5	79,5
	مؤقت	18	20,5	20,5	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

		المهنية_ الخبرة			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	30	34,1	34,1	34,1
	سنوات 10 إلى 5 من	29	33,0	33,0	67,0
	سنة 15 إلى 11 من	11	12,5	12,5	79,5
	سنة 20 إلى 16 من	5	5,7	5,7	85,2
	سنة 21 من أكثر	13	14,8	14,8	100,0
	Total	88	100,0	100,0	

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س6	88	4,03	1,098
س7	88	4,18	,865
س8	88	3,93	1,048
س9	88	3,82	1,078
س10	88	3,33	1,181
س11	88	3,02	1,322
س12	88	3,38	1,117
س13	88	3,72	1,039
س14	88	3,61	1,108
س15	88	3,84	1,133
س16	88	3,00	1,213
س17	88	3,20	1,166
س18	88	3,66	1,092
س19	88	3,89	1,169
س20	88	3,90	1,185
س21	88	4,10	,959
س22	88	4,03	,850
س23	88	3,84	,969
س24	88	3,45	1,203
س25	88	3,99	,890

س26	88	3,49	1,213
س27	88	3,95	,946
س28	88	3,91	,978
س29	88	3,52	1,203
س30	88	3,66	1,082
س31	88	4,07	,868
س32	88	3,60	1,180
س33	88	3,84	1,004
س34	88	3,72	1,005
س35	88	3,38	1,138
س36	88	4,03	,837
س37	88	3,60	1,067
س38	88	4,05	,958
س39	88	4,19	,814
س40	88	3,74	,941
س41	88	3,82	,878
س42	88	3,64	1,030
س43	88	3,65	1,029
س44	88	3,00	1,135
N valide (liste)	88		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
meanLM	88	3,7124	,44611
N valide (liste)	88		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س45	88	4,34	,801
س46	88	4,14	,819
س47	88	4,01	1,077
س48	88	4,41	4,414
س49	88	3,80	1,205
س50	88	4,06	,975
س51	88	4,07	,920
س52	88	3,91	1,079
س53	88	3,83	1,064
س54	88	3,89	1,098

س55	88	4,09	1,024
س56	88	3,89	,964
س57	88	4,16	,815
س58	88	3,68	1,140
س59	88	4,23	,956
س60	88	4,18	,953
س61	88	4,27	,881
س62	88	4,03	,999
س63	88	4,00	,858
س64	88	3,67	,991
س65	88	3,93	,992
س66	88	4,08	,925
س67	88	4,26	,903
س68	88	4,24	,994
س69	88	4,11	1,033
س70	88	4,01	1,119
س71	88	4,14	,925
س72	88	4,15	,941
س73	88	4,24	,884
س74	88	4,18	,941
س75	88	3,95	1,038
س76	88	4,03	,988
س77	88	3,82	1,130
N valide (liste)	88		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
meanCD	88	1,88	5,21	4,0544	,68123
N valide (liste)	88				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س77	88	3,82	1,130
س78	88	4,43	,740
س79	88	4,32	,736
س80	88	4,34	,801
س81	88	4,49	,661
س82	88	4,32	,751

س83	88	4,23	,813
س84	88	4,09	1,057
س85	88	4,15	,904
س86	88	4,02	,934
س87	88	3,98	,994
س88	88	3,95	1,124
س89	88	4,09	,955
س90	88	4,12	,814
س91	88	4,19	,771
س92	88	3,88	,980
س93	88	4,37	,807
س94	88	4,12	,895
س95	88	4,20	,899
س96	88	4,05	,982
س97	88	4,16	,921
س98	88	3,99	,988
س99	88	4,12	,895
س100	88	4,11	,976
س101	88	4,20	,937
س102	88	4,11	,976
س103	88	4,19	,842
س104	88	4,06	,914
س105	88	4,40	,851
س106	88	4,23	,944
س107	88	3,92	1,064
س108	88	4,03	,999
س109	88	4,11	,794
س110	88	4,09	,839
س111	88	4,10	,845
س112	88	4,26	,837
س113	88	4,10	,898
س114	88	3,97	,988
س115	88	3,89	,999
N valide (liste)	88		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
meanY	88	4,1423	,55528
N valide (liste)	88		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
meanY1S	88	4,1735	,56817
N valide (liste)	88		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
meanY2EN	88	4,1420	,65837
N valide (liste)	88		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
meanY3ECO	88	4,1002	,60899
N valide (liste)	88		

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
meanY1S	88	4,1735	,56817
meanY2EN	88	4,1420	,65837
meanY3ECO	88	4,1002	,60899
N valide (liste)	88		

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanCD, meanLM ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,598 ^a	,357	,342	,45044

a. Prédicteurs : (Constante), meanCD, meanLM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,579	2	4,789	23,605	,000 ^b
	de Student	17,246	85	,203		
	Total	26,825	87			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédicteurs : (Constante), meanCD, meanLM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,644	,409		4,019	,000
	meanLM	,294	,135	,236	2,178	,032
	meanCD	,347	,088	,426	3,933	,000

a. Variable dépendante : meanY

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanCD, meanLM ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY1S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,638 ^a	,408	,394	,44245

a. Prédicteurs : (Constante), meanCD, meanLM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,445	2	5,722	29,230	,000 ^b
	de Student	16,640	85	,196		
	Total	28,085	87			

a. Variable dépendante : meanY1S

b. Prédicteurs : (Constante), meanCD, meanLM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,600	,402		3,981	,000
	meanLM	,219	,132	,172	1,653	,102
	meanCD	,434	,087	,521	5,007	,000

a. Variable dépendante : meanY1S

Régression**Variables introduites/éliminées^a**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanCD, meanLM ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY2EN

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,447 ^a	,200	,181	,59593

a. Prédicteurs : (Constante), meanCD, meanLM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,525	2	3,762	10,594	,000 ^b
	de Student	30,186	85	,355		
	Total	37,711	87			

a. Variable dépendante : meanY2EN

b. Prédicteurs : (Constante), meanCD, meanLM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,935	,541		3,574	,001
	meanLM	,256	,178	,173	1,432	,156
	meanCD	,311	,117	,321	2,658	,009

a. Variable dépendante : meanY2EN

Régression**Variables introduites/éliminées^a**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanCD, meanLM ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY3ECO

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,555 ^a	,308	,291	,51261

a. Prédicteurs : (Constante), meanCD, meanLM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,930	2	4,965	18,895	,000 ^b
	de Student	22,335	85	,263		
	Total	32,265	87			

a. Variable dépendante : meanY3ECO

b. Prédicteurs : (Constante), meanCD, meanLM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,388	,466		2,981	,004
	meanLM	,437	,153	,320	2,849	,006
	meanCD	,269	,100	,301	2,674	,009

a. Variable dépendante : meanY3ECO

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanLM ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,490 ^a	,240	,231	,48686

a. Prédicteurs : (Constante), meanLM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,440	1	6,440	27,172	,000 ^b
	de Student	20,385	86	,237		
	Total	26,825	87			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédicteurs : (Constante), meanLM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,878	,437		4,293	,000
	meanLM	,610	,117	,490	5,213	,000

a. Variable dépendante : meanY

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanCD ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,567 ^a	,321	,313	,46014

a. Prédicteurs : (Constante), meanCD

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	8,616	1	8,616	40,696	,000 ^b
de Student	18,209	86	,212		
Total	26,825	87			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédicteurs : (Constante), meanCD

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1				
(Constante)	2,269	,298		,000
meanCD	,462	,072	,567	,000

a. Variable dépendante : meanY

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanLM ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY1S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,482 ^a	,233	,224	,50056

a. Prédicteurs : (Constante), meanLM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,537	1	6,537	26,088	,000 ^b
	de Student	21,548	86	,251		
	Total	28,085	87			

a. Variable dépendante : meanY1S

b. Prédictors : (Constante), meanLM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,892	,450		4,208	,000
	meanLM	,614	,120	,482	5,108	,000

a. Variable dépendante : meanY1S

Régression**Variables introduites/éliminées^a**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanLM ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY2EN

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,365 ^a	,133	,123	,61658

a. Prédictors : (Constante), meanLM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	5,016	1	5,016	13,194	,000 ^b
	de Student	32,695	86	,380		
	Total	37,711	87			

a. Variable dépendante : meanY2EN

b. Prédictors : (Constante), meanLM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,144		3,870	,000
	meanLM	,538	,365	3,632	,000

a. Variable dépendante : meanY2EN

Régression**Variables introduites/éliminées^a**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanLM ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY3ECO

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,500 ^a	,250	,241	,53063

a. Prédicteurs : (Constante), meanLM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,051	1	8,051	28,593	,000 ^b
	de Student	24,214	86	,282		
	Total	32,265	87			

a. Variable dépendante : meanY3ECO

b. Prédicteurs : (Constante), meanLM

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,569		3,290	,001
	meanLM	,682	,500	5,347	,000

a. Variable dépendante : meanY3ECO

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanCD ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY1S

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,623 ^a	,388	,381	,44689

a. Prédicteurs : (Constante), meanCD

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,910	1	10,910	54,627	,000 ^b
	de Student	17,175	86	,200		
	Total	28,085	87			

a. Variable dépendante : meanY1S

b. Prédicteurs : (Constante), meanCD

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,066	,289		7,146	,000
	meanCD	,520	,070	,623	7,391	,000

a. Variable dépendante : meanY1S

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanCD ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY2EN

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,425 ^a	,180	,171	,59956

a. Prédicteurs : (Constante), meanCD

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,796	1	6,796	18,906	,000 ^b
	de Student	30,914	86	,359		
	Total	37,711	87			

a. Variable dépendante : meanY2EN

b. Prédicteurs : (Constante), meanCD

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,479	,388		6,390	,000
	meanCD	,410	,094	,425	4,348	,000

a. Variable dépendante : meanY2EN

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanCD ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY3ECO

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,492 ^a	,242	,233	,53339

a. Prédicteurs : (Constante), meanCD

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,798	1	7,798	27,407	,000 ^b
	de Student	24,468	86	,285		
	Total	32,265	87			

a. Variable dépendante : meanY3ECO

b. Prédicteurs : (Constante), meanCD

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Bêta		
1	(Constante)	2,318		6,719	,000
	meanCD	,439	,492	5,235	,000

a. Variable dépendante : meanY3ECO

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	معنوية ش ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,391 ^a	,153	,143	,51406

a. Prédicteurs : (Constante), معنوية ش

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,099	1	4,099	15,512	,000 ^b
	de Student	22,726	86	,264		
	Total	26,825	87			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédicteurs : (Constante), معنوية ش

Coefficients^a

Coefficients non standardisés			Coefficients standardisés			
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,720	,365		7,445	,000
	معنوية ش	,393	,100	,391	3,938	,000

a. Variable dépendante : meanY

Régression**Variables introduites/éliminées^a**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المنتخبة ^b م	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,247 ^a	,061	,050	,54122

a. Prédicteurs : (Constante), المنتخبة^b م**ANOVA^a**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,634	1	1,634	5,578	,020 ^b
	de Student	25,191	86	,293		
	Total	26,825	87			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédicteurs : (Constante), المنتخبة^b م**Coefficients^a**

Coefficients non standardisés				Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,268	,375		8,727	,000
	المنتخبة م	,230	,097	,247	2,362	,020

a. Variable dépendante : meanY

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الرقابة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,494 ^a	,244	,236	,48545

a. Prédicteurs : (Constante), الرقابة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,558	1	6,558	27,829	,000 ^b
	de Student	20,267	86	,236		
	Total	26,825	87			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédicteurs : (Constante), الرقابة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,315	,350		6,609	,000
	الرقابة	,489	,093	,494	5,275	,000

a. Variable dépendante : meanY

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاختيار ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,524 ^a	,275	,266	,47563

a. Prédicteurs : (Constante), الاختيار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	7,370	1	7,370	32,576	,000 ^b
de Student	19,455	86	,226		
Total	26,825	87			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédicteurs : (Constante), الاختيار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	2,607	,274		,000
الاختيار	,382	,067	,524	,000

a. Variable dépendante : meanY

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,470 ^a	,221	,212	,49287

a. Prédicteurs : (Constante), التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,934	1	5,934	24,428	,000 ^b
de Student	20,891	86	,243		
Total	26,825	87			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédicteurs : (Constante), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,683		8,943	,000
	التدريب	,360	,073	,470	,000

a. Variable dépendante : meanY

Régression**Variables introduites/éliminées^a**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,522 ^a	,272	,264	,47648

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,300	1	7,300	32,155	,000 ^b
	de Student	19,525	86	,227		
	Total	26,825	87			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,601	,277	9,402	,000
	التحفيز	,376	,066	,522	,000

a. Variable dépendante : meanY

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanLM ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,490 ^a	,240	,231	,48686

a. Prédicteurs : (Constante), meanLM

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,440	1	6,440	27,172	,000 ^b
	de Student	20,385	86	,237		
	Total	26,825	87			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédicteurs : (Constante), meanLM

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,878	,437		4,293	,000
	meanLM	,610	,117	,490	5,213	,000

a. Variable dépendante : meanY

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	meanCD ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : meanY

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,567 ^a	,321	,313	,46014

a. Prédicteurs : (Constante), meanCD

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,616	1	8,616	40,696	,000 ^b
	de Student	18,209	86	,212		
	Total	26,825	87			

a. Variable dépendante : meanY

b. Prédicteurs : (Constante), meanCD

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,269	,298		7,624	,000
	meanCD	,462	,072	,567	6,379	,000

a. Variable dépendante : meanY

تمت بحمد الله وعونه

ملخص

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة الهيئات المحلية واضطلاعها بدورها في تحقيق التنمية المحلية في ظل التنمية المستدامة وتبسيط الضوء على واقع كل من ممارسات الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات والتحديات التي تواجههما، والوقوف على العلاقة بين دورهما ومساهمتهما في تحقيق التنمية المحلية المستدامة بمختلف أبعادها، كما تهدف الدراسة إلى قياس مدى مساهمة المشاريع التنموية على مستوى الإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية المستدامة والخروج بنتائج من هذه الدراسة يمكن لها المساهمة في تكوين فكرة واضحة عن كيفية الاستفادة من نظام الإدارة المحلية وتطوير العنصري البشري بشكل يضمن تحقيق التنمية المستدامة والإسهام في تقديم منتج علمي يثري المكتبة الجامعية من جهة، ويزود الجهات الوصية بدراسة ميدانية على عينة من بلديات أحد الولايات الوسطى من أجل تشخيص واقعها من جهة أخرى.

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال بعض أساليبه التي تتوافق مع هذا البحث، حيث تمت الاستعانة على الاستمارة كأداة أساسية إلى جانب المقابلة والملاحظة في ميدان الدراسة، بالإضافة إلى الأسلوب السببي المقارن الذي يختص بدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة. كما تم استعمال المنهج الاستقرائي بالاعتماد على دراسة الحالة وذلك بمحاولة اختبار مدى مساهمة الإدارة المحلية وتطوير الكفاءات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال المشاريع التنموية المحلية.

تعد الإدارة المحلية بأجهزتها الثلاث (السلطة التنفيذية، السلطة الرقابية) ومستوياتها (الولاية، البلدية) ذات الصلاحيات المتعددة عاملاً أساسياً في تحقيق التنمية المحلية المستدامة نتيجة للوظائف التي تقوم بها سواء من الجانب التنموي أو من الجانب السياسي من خلال توفير احتياجات السكان المباشرة، والتخطيط المستقبلي للتنمية، زيادة على تحقيق الديمقراطية للمجتمع المحلي في ممارسة دوره السياسي، وكل ذلك يوحي إلى أنه لا يمكن تحقيق تنمية محلية مستدامة دون وجود إدارة محلية تفي بمحاولة تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي على مستواها كونها الجهاز الأقرب من حياة المواطن وبالتالي قدرتها في التأثير على وضعه المعيشي ومحيطه البيئي، ويمكن إدراج بعض الأدوار المهمة للإدارة المحلية من خلال الصلاحيات المخولة لهيئاتها في تحقيق التنمية المستدامة كتخفيض العبء عن السلطات المركزية وإعطائها الفرصة للتفرغ لقضايا المشاريع الكبرى وهو ما يبرز دورها في تحقيق التنمية المستدامة على المستوى الوطني، وإتاحة فرص المشاركة للمواطنين بالوحدة المحلية في صنع القرارات والسياسات المحلية والتعاون الوثيق في إعداد الخطط وإثرائها وفي عملية متابعة التنفيذ والرقابة، إضافة إلى الحفاظ على الخدمات الأساسية كالصحة العمومية والتعليم ورفع جودتهما، وحماية التربة والتنوع البيولوجي، والاستغلال الأمثل للموارد والتهيئة العمرانية والوقاية من الكوارث الطبيعية، وأيضاً المحافظة على الموارد المائية وتسيير النفايات.

الكلمات المفتاحية: الإدارة المحلية، الجماعات المحلية، تنمية الموارد البشرية، تطوير الكفاءات، التنمية المستدامة، التنمية المحلية المستدامة.

Abstract:

This study seeks to identify the extent to which local authorities and its role in local development in sustainable development, and highlight the reality of all of local management practices and develop competencies and challenges it faces, stand on the relationship between their role and contribution to the achievement of sustainable local development in its various dimensions, as the study aims to measure the contribution of development projects for local management level in local sustainable development and the results of this study can contribute to a clear idea about how to take advantage of local management system and develop a human racial ensures sustainable development and contribute to providing a scientific product enriches the university library, and provide custodians with field study on a sample of central states to diagnose their reality.

In order to reach the objectives of the study was based on descriptive approach through certain methods that are compatible with this search; use the form as a primary tool alongside the interview and observation. in the field of study, in addition to the method of comparative study of the causal effect of the independent variables on dependent variables. as the use of inductive approach depending on case study and try to test the extent of local management and competency development to achieve sustainable development through local development projects.

The local management is with the three organs (declarative authority, executive authority, regulatory authority) and levels (State, municipal) with multiple powers, a key factor in the achievement of sustainable local development, as a result of the functions both in developmental side or from the political side through the provision of immediate needs of the population, and future planning for development, The increase on the democratization of the local community in the exercise of his political role, all this suggests that the achievement of sustainable local development can't be possible without the presence of local management meet to attempt to achieve economic and social progress on the level of being the closest to the citizen's life, and thus their ability to influence the status of living environmental surroundings, and can be the inclusion of some important roles of local management through the powers of their governing bodies in achieving sustainable development, such as reducing the burden on the central authorities and give them the opportunity to devote to issues of major projects which highlighted its role in achieving sustainable development at the national level; and to provide opportunities for participation of citizens in the local unit, making decisions and domestic policies and close cooperation in the preparation of plans, enrich and follow up on implementation and oversight process, in addition to maintaining public services such as health, education, and improving the quality, and the protection of soil biodiversity, the optimal exploitation of resources, and prevention of natural disasters, as well as the conservation of water resources, and the management of wastes.

Keywords: local management, local groups, human resources development, competency development, sustainable development, sustainable local development.